Probă de caracter

SĂ ÎNȚELEGEM ESENȚA LEADERSHIPULUI PRIN LITERATURĂ



Joseph L. Badaracco Jr.



PUBLICA

Cuprins

Introducere

Cu câțiva ani în urmă am avut, chiar înainte de a începe o lecție, sentimentul că făcusem o greșeală de proporții. Lecția trebuia să fie o discuție despre leadership cu un grup de persoane deținând funcții de conducere în consiliul de administrație al facultății mele. Era vorba de oameni foarte ocupați și nu eram foarte sigur câți dintre ei reușiseră să parcurgă ce le dădusem de citit. Lecția era programată sâmbătă dimineața, după o petrecere ținută vineri noaptea, așa că nu eram sigur nici cât de treji vor fi participanții. Și, colac peste pupăză, le cerusem acestor directori plini de spirit practic și obișnuiți cu abordările directe să citească o nuvelă cvasinecunoscută, „The Secret Sharer"* de Joseph Conrad. În urmă cu câteva săptămâni mi se păruse un experiment interesant, dar acum îmi doream să le fi dat un clasic studiu de caz folosit în școlile de afaceri.

Singura parte pozitivă a situației era povestea în sine. E vorba de un bărbat implicat în prima sa călătorie pe mare în calitate de căpitan. Într-o noapte, în timp ce era de cart, îl primește la bord pe un străin enigmatic. Străinul spune că tocmai evadase din arestul altui vas, unde era acuzat pe nedrept de crimă. Căpitanul îl crede, îl ascunde la bord vreme de câteva zile și apoi aduce vasul în apropierea unei coaste periculoase pentru ca străinul să poată înota până la mal.

Am început lecția cu câteva remarce introductive și apoi am lansat întrebarea: „Ce vi s-a părut interesant sau stimulativ în această poveste?" Nu voiam decât să le dezleg puțin limbile. Câteva mâini s-au ridicat imediat deasupra capului. Unul dintre directori a spus despre căpitan că a fost nebun să primească un străin la bord. Un altul, fost ofițer de marină, a zis că ar fi refuzat să navigheze sub comanda unui om atât de iresponsabil.

---

* *Dezbinătorul secret*, nuvelă de Joseph Conrad (*N. r.*).

Se ivise o nouă problemă — discuțiile riscau să încline prea mult într-o singură direcție —, dar i-am cerut părerea unui foarte respectat director general. S-a uitat la ceilalți și a spus:

— Sunt convins că cei mai mulți dintre cei de față au făcut lucruri asemănătoare. Dacă nu le-ați fi făcut, n-ați fi la această lecție acum. E o caracteristică a celor mai buni, mai adăugă el, să își asume riscuri, să se pună la încercare și să învețe din ce s-a întâmplat.

După ce a terminat de vorbit, câțiva au ridicat iarăși mâinile, nerăbdători să comenteze sau să îl contrazică.

Până la sfârșitul lecției am fost mai degrabă spectator al discuției decât conducător al ei. Conversația a atins multe întrebări importante. Era noul căpitan gata să-și asume noi responsabilități? Ce arată această acțiune despre caracterul lui? Cum învață liderii din greșeli? Grupul era foarte prins în discuție, contrazicându-se în privința căpitanului și aducând vorba despre propriile experiențe. La aproape un an după această lecție, un coleg s-a întâlnit cu cineva care participase la discuție, iar acea persoană își dorea încă să vorbească despre căpitan.

Ce se întâmplase în acea dimineață? Ce a făcut să demareze discuția? Norocul a jucat fără îndoială un rol, ca în orice lecție reușită. Folosisem și un truc: le-am sugerat directorilor să trateze o scriere literară ca pe un studiu de caz dintr-o școală de afaceri. Această mică scamatorie fusese importantă, pentru că mulți oameni asociază literatura cu discursuri academice absconse despre imaginarul freudian și deconstrucție; însă pentru cei preocupați de management, studiile de caz sunt instrumente familiare.

Dar se întâmplase ceva mai mult de-atât. Povestea căpitanului găsise ecou în rândul directorilor. Nici unul dintre ei nu comandase un vas comercial în Asia de Sud-Est, dar relatarea lui Conrad despre asumarea responsabilității era veridică. În plus, povestea ridica probleme legate de leadership a căror importanță era recunoscută de către directori, și implicându-i în poveste i-a făcut să se gândească la aceste probleme într-o manieră personală. Se mișcau cu ușurință și naturalețe între dificultățile cu care se confrunta căpitanul și cele întâlnite de ei în propria carieră. Povestea lui Conrad a funcționat ca o oglindă: examinându-l îndeaproape pe tânărul căpitan, directorii reflectau la propria situație ca lideri.

Această carte este o versiune extinsă a discuției din acea dimineață de duminică. Ea își propune să-i invite pe cititori să afle lucruri noi — despre leadership și despre ei înșiși —, abordând diverse opere literare, tratându-le ca pe niște studii de caz și examinându-le în detaliu.

Cum face literatura lumină asupra esenței leadership-ului

Cum ne ajută literatura de calitate să înțelegem leadership-ul? Răspunsul este simplu, dar plin de însemnătate: literatura de calitate ne oferă o privire unică, din interior, asupra leadership-ului. În viața reală, majoritatea oamenilor îl văd destul de rar pe liderul organizației lor și nu apucă să întrezărească ce gândește și simte acesta. Chiar și interviurile cu directorii își au limitele lor. Aceștia nu sunt niciodată dispuși să spună totul, chiar când își propun să fie sinceri: trebuie menajate sensibilitățile, memoria joacă uneori feste, iar eșecurile se pierd în mulțimea de succese.

Literatura de calitate, în schimb, oferă o privire din interior. Deschide o fereastră către o lume care, cu câteva rare excepții — partenerii de viață și prietenii apropiați ai liderilor —, e rareori văzută. Ne permite să îi urmărim pe lideri în timp ce gândesc, se îngrijorează, speră, ezită, se angajează, radiază de bucurie, regretă și reflectează. Vedem cum caracterul lor este pus la încercare, transformat, întărit sau slăbit. Aceste cărți ne atrag în lumea liderilor, ne fac să privim din perspectiva lor și uneori ne dau ocazia să le împărtășim experiențele.

De pildă, primul capitol al acestei cărți discută capodopera lui Arthur Miller, *Moartea unui comis-voiajor*. Premiera a avut

loc la New York în 1949. La sfârșitul reprezentației, după ce s-a lăsat cortina, publicul a rămas tăcut. În spatele scenei, Arthur Miller și echipa tehnică nu înțelegeau ce se întâmplă. Unii s-au gândit că publicul n-a înțeles că piesa s-a terminat; alții credeau că e un eșec de proporții. Miller își aduce aminte cum a tras cu ochiul în sală și s-a uitat atent la câțiva spectatori: erau perfect nemișcați, cu lacrimile curgându-le pe obraji. Au trecut aproape treizeci de secunde până când publicul s-a ridicat în picioare și a început să aplaude frenetic.

În cele mai bune povești, literatura și viața se întâlnesc. Personajele ne apar în față ca oameni adevărați, nu ca marionete sau specimene de laborator. Aceasta poate îmbogăți imaginea despre leadership, dându-ne posibilitatea să-i vedem pe lideri într-o gamă variată de împrejurări. Înțelegerea noastră devine și mai profundă având acces la ce gândesc și ce simt ei. Și privindu-i îndeaproape pe acești oameni, ne confruntăm cu o serie de întrebări stimulative — despre personajele din narațiune și despre noi înșine.

Această carte este structurată în jurul a opt astfel de întrebări. Fiecare din ele privește o problemă de caracter pentru cei care sunt lideri ai unor organizații sau aspiră să devină lideri. Cu alte cuvinte, fiecare întrebare este un îndrumar de autoevaluare în privința unui anumit aspect al caracterului și o cale de a trece dincolo de termeni generali precum „caracter" și „resurse lăuntrice". Caracterul contează, iar literatura serioasă sugerează că, în cazul liderilor, caracterul contează într-un fel anume. Înseamnă să ai răspunsuri personale la un anumit set de întrebări.

Liderii trebuie să răspundă la aceste întrebări pentru sine — nu pentru că sunt formulate în această carte sau pentru că literatura serioasă ridică astfel de întrebări, ci pentru că viața și activitatea îi pun pe lideri față în față cu ele. Spre exemplu, noul căpitan era confruntat cu o problemă căreia managerii trebuie să-i dea adesea de cap: sunt gata să-mi asum responsabilități noi? E posibil ca un lider să nu poată exprima în câteva cuvinte răspunsurile la aceste întrebări, dar trebuie să aibă o înțelegere intuitivă fermă în privința acestor răspunsuri.

În cursul muncii de cercetare pentru alte două cărți ale mele, *Defining Moments** și *Leading Quietly***, am învățat că testele cele mai dificile la care sunt supuși liderii le pun la încercare și caracterul, nu numai dexteritățile. Un lider învață și se dezvoltă făcând față acestor provocări, dar acest lucru nu se întâmplă automat. Ridicarea unor probleme dificile și elaborarea unor răspunsuri personale la ele constituie una dintre căile importante prin care liderii învață din experiență și se pregătesc pentru ocaziile și încercările care îi așteaptă în viitor. Confruntându-se cu întrebări privitoare la caracter, oamenii pot căpăta o înțelegere mai profundă despre sine și despre cele mai eficace modalități de conducere.

Liderii sunt puși la încercare de nenumărate ori de-a lungul carierei, iar cunoașterea de sine căpătată în urma acestor probe de caracter este esența leadership-ului. Cu alte cuvinte, diferența dintre succes și eșec nu ține neapărat de dexterități, tehnică, diplome sau contacte numeroase. Nu ține nici măcar de experiență. Ce contează este să ai o imagine clară despre cine ești cu adevărat. Această cunoaștere de sine este adesea factorul critic care le permite liderilor să-și ducă la bun sfârșit munca, să-și îndeplinească responsabilitățile și să trăiască o viață împlinită și utilă.

Probă de caracter

Discuția mea cu directorii era în parte bazată pe un curs de MBA mai puțin obișnuit pe care l-am predat în ultimii zece ani la Harvard Business School. În loc de cazuri de afaceri, studenții au de citit cărți de literatură. Nu este un curs de cri-

* Momente definitorii (*N. r.*).

** Conducând în liniște (*N. r.*).

tică literară, iar studenții nu încearcă să găsească „interpretarea corectă" a acestor opere. Când am conceput cursul, am avut în vedere un scop foarte bine precizat. Mi-am propus să găsesc povești și întrebări legate de aceste povești care să arunce o lumină revelatoare asupra probelor de caracter cu care se confruntă iarăși și iarăși persoanele aflate în poziții de responsabilitate. Voiam în special povești care să le permită studenților să își examineze și să își testeze propriul caracter — privindu-se în oglinda unor personaje fictive convingătoare și captivante.

Din nefericire, o bună parte din literatura pentru cadre de conducere nu se pretează foarte bine la o astfel de abordare pentru că îi prezintă ca pe niște persoane cu o singură dimensiune, dominate sau distruse de setea de bogăție și putere. În cele din urmă, m-am oprit la o selecție de romane, nuvele și piese de teatru care prezintă figuri complexe și echilibrate ale unor lideri din lumea afacerilor, lideri din alte domenii sau pur și simplu indivizi confruntați cu provocări, în special psihologice și emoționale, similare cu cele cărora trebuie să le facă față un lider. Unele dintre personajele de care ne vom ocupa nu sunt lideri în înțelesul obișnuit al cuvântului, dar cu toții înțeleg rolul autocunoașterii în leadership.

Multe din operele literare serioase sunt traversate de un motiv foarte pronunțat. Este vorba de anumite încercări fundamentale care supun caracterul liderilor la un test în anumite feluri și le permit acestora să se înțeleagă. Aceste încercări tind să apară în momente diverse ale vieții și carierei unui lider.

Această temă este una veche și perenă. Traversează operele clasice ale literaturii occidentale, cum ar fi *Iliada*, *Odiseea* sau *Război și Pace*, ca și multe din operele contemporane. Încercările cruciale din viața liderilor sunt atât de răspândite, poate chiar universale, pentru că reflectă două aspecte fundamentale și perene ale leadership-ului. Unul dintre ele este umanitatea liderilor — speranțele și temerile, trăsăturile și instinctele naturii umane la care suntem cu toții părtași. Celălalt

constă în rolul unui lider — același în toate timpurile și în toate locurile: elaborarea unui obiectiv, plan, scop sau ideal și aducerea sa la îndeplinire cu ajutorul și prin intermediul altor oameni, într-o lume adesea nesigură, refractară și uneori foarte periculoasă.

La începuturile carierei există patru probe de caracter care sunt deosebit de importante și fiecare dintre ele pune o întrebare fundamentală pentru lideri și cei care aspiră să devină lideri. Primele patru capitole se ocupă fiecare de una din aceste întrebări. Primul capitol, de exemplu, se întreabă: „Este visul meu unul potrivit?" Această interogație traduce aspirațiile, pasiunile și speranțele profunde care îi animă pe lideri.

Pentru a înțelege ce vrea această întrebare de la un lider, capitolul examinează îndeaproape *Moartea unui comis-voiajor* și pe Willy și Linda Loman. Nici Willy, nici fiii săi nu au ajuns în rolurile de lideri pe care Willy le dorise atât de mult, iar eșecurile lor oferă indicii clare despre ce înseamnă un vis rezonabil pentru un lider. În același timp, povestea lor ridică întrebări mai specifice pe care liderii și cei care aspiră să fie lideri și le pot pune în privința speranțelor și aspirațiilor lor: sunt oare supus aceluiași risc ca Willy? Mi-am format resursele lăuntrice ca să nu ajung în impasul lui? Analizând îndeaproape piesa, putem descoperi idei valoroase despre cum să răspundem la aceste întrebări, cum să recunoaștem visurile bune și cum să ne punem la adăpost de cele rele.

Următoarele trei capitole se ocupă de alte întrebări cu care se confruntă un lider în cursul carierei sale, fiind în mod special relevante pentru anii de început. În fiecare capitol sunt aduse laolaltă o întrebare și o poveste cu implicații clare pentru lideri. Întrebările sunt: cât de flexibil este codul meu moral? Sunt modelele mele morale în măsură să-i impresioneze? Îmi pasă cu adevărat? Fiecare poveste ne face cunoștință cu un individ remarcabil în felul său. Primul este un șef de trib nigerian care încearcă să-și conducă oamenii în tulburările provocate de coloniștii albi. Un altul este un tânăr care încear-

că să-și construiască o carieră, să aibă grijă de părinții bolnavi și să-și proteje câțiva clienți de compania rapace de asigurări pentru care lucrează. Al treilea este un strălucit și foarte motivat director general al unuia din studiourile importante de la Hollywood.

După aceste patru capitole, cartea se concentrează pe un punct de cotitură în cariera multor lideri. Capitolul 5 se ocupă de întrebarea: „Sunt pregătit să îmi asum responsabilități?" Pentru a înțelege ce înseamnă această întrebare pentru manageri ne întoarcem la tânărul căpitan din *The Secret Sharer* și examinăm îndeaproape un singur incident, în care personajul află dacă are forța emoțională și psihologică pentru a-și asuma cu-adevărat comanda vasului și responsabilitatea pentru viața echipajului. Joseph Conrad și-a petrecut decenii întregi pe mare, avansând de la simplu membru al echipajului la căpitan, iar în povestea lui se concentrează o mare parte din ce a descoperit el despre felul în care învață oamenii să-și asume responsabilități în organizațiile lor.

Cele trei capitole finale se ocupă de întrebări fundamentale care se pun cu o stringență deosebită în etapele ulterioare ale carierei. Acest lucru arată că efortul considerabil al clădirii caracterului nu ia sfârșit niciodată pentru persoanele cu responsabilități serioase: chiar și cei care au succes și sunt experimentați și puternici se confruntă cu probleme redutabile de caracter. Printre cele mai importante întrebări de acest fel se numără: „Sunt capabil să fac față avalanșei succesului?", „Cât de bine combin principiile cu pragmatismul?", „Ce înseamnă să reflectezi temeinic?"

Vom examina trei cărți care îi arată pe diverși lideri luptându-se cu fiecare din aceste întrebări. Unul dintre ei este un avocat și întreprinzător de succes, nevoit să recurgă la măsuri extreme ca să afle lucrul cel mai important din viața sa. Altul este Sir Thomas Morus, încercând din greu să-și pună familia și conștiința la adăpost de regele Henric al VIII-lea. Capitolul final se apleacă îndeaproape asupra Antigonei și a lui Creon, figurile centrale ale piesei *Antigona* de Sofocle. Greșelile lor tragice le sugerează liderilor câteva modalități valoroase prin care să reflecteze la deciziile cruciale pe care le iau.

Până la urmă, literatura este doar una din ferestrele deschise către leadership. Alte puncte de vedere importante provin de la istorici, jurnaliști, savanți, experiențele liderilor așa cum sunt relatate personal de aceștia, ca și propriile noastre observații. Mai mult, cea mai bună modalitate de a învăța despre leadership, la fel ca despre orice aspect important al vieții, este experiența directă. Dar experiența personală este mărginită și deformată de punctul din care privim — într-o lume cu șase miliarde de oameni și milenii întregi de istorie consemnată, fiecare dintre noi nu este decât o minusculă și efemeră picătură de conștiință. Lecțiile trase din experiența personală se plătesc scump și vin adesea prea târziu. Bucățile nu mai pot fi lipite la loc, vorbele grele nu pot fi luate înapoi, un capitol al vieții este închis definitiv. E motivul care l-a făcut pe Benjamin Franklin să scrie: „Școala experienței este foarte costisitoare, dar nesăbuiții se încăpățânează să nu învețe decât de la ea".

„Un fundament lăuntric solid"

Problemele de caracter nu sunt doar utile sau valoroase. Capitolele următoare vor arăta că sunt cruciale pentru un leadership de succes. L-am auzit recent pe directorul general al unei firme de produse farmaceutice, un personaj foarte respectat, vorbind despre importanța caracterului unui lider:

> Un lider se confruntă cu experiențe dintre cele mai variate. Uneori ai încredere, alteori ești prudent. Trebuie să fii și idealist, și realist. Uneori controlezi, alteori acorzi autoritate. Trebuie să gândești pe termen scurt și pe termen lung. Uneori te miști repede, alteori stai și asculți. Trebuie să ai un fundament lăuntric solid, astfel încât să-ți poți ține ochii larg deschiși și să poți re-

acționa la diversele situații cu care te întâlnești, fără să pierzi din vedere cine ești.

Sunt două mesaje aici. Mai întâi, un lider poate să-și piardă busola, chiar dacă ar avea intenții dintre cele mai bune și calități remarcabile, din cauza solicitărilor neîncetate, intense și extraordinar de variate cărora trebuie să le facă față. În al doilea rând, un lider trebuie să știe cine e cu adevărat.

În ultima vreme, nu s-a acordat prea multă atenție vieții lăuntrice a liderilor de organizații. Dimpotrivă, conducătorii au fost tratați ca niște animale de laborator, al căror comportament putea fi controlat instalându-i în mediul potrivit. Sistemele de salarizare corelate cu performanța, măsurată cel mai adesea prin prețul acțiunilor, plecau de la premisa că grăunțele potrivite — în majoritatea cazurilor opțiuni de cumpărare a acțiunilor companiei — vor produce comportamentul corect. Când această abordare a început să dea naștere la probleme, s-a adoptat legea Sarbanes-Oxley, care a crescut pedepsele și a promovat transparența — cam ca atunci când rozătoarelor recalcitrante din experimente li se administrează șocuri mai mari și sunt orbite cu lumini și mai puternice.

Stimulentele și reglementările sunt fără îndoială importante și vor rămâne mereu importante. Conducătorii cu care am discutat despre căpitanul cel tânăr au înțeles asta, dar au înțeles și că angajamentul, atitudinea, grija și dăruirea au mult mai multă legătură cu *leadership*-ul decât salariile și beneficiile. Cu alte cuvinte, problemele de caracter contează mai mult decât rândurile din CV-uri.

Caracterele se formează în jurul unor visuri privind viața și munca. Liderii își petrec mare parte din timp gândindu-se la viitor și făcând planuri, stabilind obiective și evaluând progresele. Dar, în spatele acestor eforturi raționale și pragmatice, ei nu fac decât să-și urmeze visul. Deși adesea nu sunt dispuși să o recunoască, acești oameni au imagini foarte vii privitoare la o viață bună și la o carieră reușită și vor să transforme aceste imagini în realitate. Iar aceste visuri influențează, în bine sau în rău, tot ceea ce fac. Prin urmare, se impune de la sine întrebarea ce este acela un vis bun pentru un lider. Viața lui Willy Loman ne oferă răspunsuri prețioase la această întrebare.

1 Visul meu este cel bun?

UN VIS BUN reprezintă o resursă lăuntrică esențială pentru un lider. Marile afaceri, marile idei și marile realizări provin de obicei din cele mai profunde aspirații ale cuiva. O imagine vie și convingătoare — a unei lumi mai bune și a unei vieți mai bune pentru sine — te propulsează înainte, dincolo de obstacole și greutăți, și pune în mișcare aspirațiile și visurile celorlalți. David Lilienthal, care a condus *Tennessee Valley Authority* timp de douăzeci de ani și a ajuns apoi în fruntea Comisiei pentru Energie Atomică, a scris la un moment dat: „Viața unui manager este cea mai vastă, cea mai solicitantă și, după câte se pare, cea mai cuprinzătoare și subtilă dintre toate activitățile umane". Scopul acesteia, credea Lilienthal, este „să conducă, să pună în mișcare și să scoată la iveală capacitățile și visurile latente ale celorlalți oameni"[1].

Când visul unui lider o ia razna, consecințele — pentru lideri, familii și organizații — pot fi devastatoare. Piesa lui Arthur Miller, *Moartea unui comis-voiajor*, ne pune în față două idei privitoare la visuri. Una dintre ele incită la reflecție, cealaltă este profund tulburătoare. Ideea stimulatoare este că suntem cu toții copiii visurilor noastre. Unii dintre noi au un singur vis dominant; alții au o multitudine de speranțe și aspirații. Unele dintre visurile noastre sunt clare, altele — neclare sau incoerente ori neconștientizate. Dar Miller dă de înțeles în mod apăsat că visurile sunt motorul care ne pune în mișcare pe toți. Ideea neliniștitoare este că visurile greșite sunt otrăvuri care acționează lent, dar sigur. Erodează cele mai intime și mai apropiate relații ale cuiva și îl distrug și pe visător — încet, pe tăcute, insidios. Și e posibil ca nici măcar să nu

ne dăm seama de ceea ce se întâmplă decât atunci când e deja prea târziu.

Spre sfârșitul piesei, într-una dintre cele mai triste scene din dramaturgia americană, ni se arată puterea toxică a visurilor greșite. Scena are loc în bucătăria familiei Loman, o încăpere simplă, goală și dezolantă. Willy Loman are o ceartă aprinsă cu fiul său, Biff. Cei doi par pe punctul de a se repezi unul la altul. Soția lui Willy, Linda, îi urmărește plină de teamă.

Willy și Biff fuseseră într-o vreme foarte apropiați, pe vremea când Biff era încă la liceu. Willy își iubea fiii și trăia pentru ei. Era comis-voiajor, tot timpul pe drumuri, și aceste despărțiri frecvente făcuseră mai profundă relația lui Willy cu fiii săi. Biff avea o adâncă admirație pentru tatăl său, iar Willy sperase că, într-o bună zi, Biff va deveni „un conducător"[2]. Acum, după circa cincisprezece ani, Biff spune că își va părăsi definitiv familia: „Tată, n-o să ai niciodată ocazia să vezi ce-am ajuns, așa că ce rost are să ne certăm? Dacă dau de petrol, o să-ți trimit un cec. Între timp, poți să uiți că trăiesc."[3] Înainte de a pleca, Biff îi întinde mâna tatălui său, care însă respinge gestul fiului.

Când se discută despre această scenă, în încăpere se face de multe ori tăcere — pentru că cei mai mulți oameni au trecut la rândul lor prin experiențe similare. Se poate să fi fost vorba de propriii părinți sau copii, de ruperea unor căsătorii sau prietenii de lungă durată ori de conflicte aprinse între parteneri de afaceri sau vechi colegi de muncă. Pesemne că nimic nu e făcut să dureze pentru totdeauna, dar nu ne putem împiedica să nu privim în urmă întrebându-ne de ce unele relații încep atât de promițător și se sfârșesc atât de rău.

Ce a făcut să se caște între Willy și Biff o prăpastie atât de cumplită? De-a lungul piesei, Arthur Miller indică un posibil răspuns: visurile lui Willy privind cariera și familia sa. Tulburătoarea concluzie ridică întrebări grave pentru toți cei aflați în poziții de conducere: ce era în neregulă cu visurile lui Willy? Oare visurile mele sunt asemănătoare cu ale lui? Mă

pândește oare un pericol asemănător? Cum să-mi evaluez aspirațiile privind viața și munca?

Viața unui comis-voiajor

La începutul piesei, când îl întâlnim pentru prima oară, Willy este extenuat, trist și dezorientat. Mintea îi fuge între trecut și prezent, ambele părându-i la fel de reale. Aflăm că tatăl său era un meșter itinerant care făcea fluiere, mort când Willy era încă tânăr. Despre mama sa nu zice nimic, dar aflăm că mai are un obscur frate mai în vârstă, pe nume Ben, care, după câte se pare, a făcut o grămadă de bani în Africa, din afaceri cu diamante.

Willy trăiește în două sfere. Una este familia lui, pe care o vede doar în weekend, când se întoarce din călătoriile sale în New England și care țin toată săptămâna. Scurte incursiuni în trecut ne arată cât de mult îi duceau dorul cei de acasă. Cealaltă lume a lui Willy este munca, o lume însingurată și adesea frustrantă, pentru că Willy e un prost vânzător și nu e o persoană atrăgătoare. Cât timp au crescut cei doi fii, cele două lumi au rămas separate, astfel că Willy putea să se laude în fața copiilor că erau un comis-voiajor excepțional, care îi cunoștea personal pe primarii din toate orașele pe unde trecea. Soția sa, Linda, știa, desigur, adevărul, pentru că ea era cea care plătea facturile, și vedea că salariul lui Willy abia ajungea pentru asta.

Două lucruri îl susțin pe Willy în această lungă corvoadă. Mai întâi munca îndârjită. Willy știe că alți comis-voiajori se aleg cu comisioane mai mari depunând eforturi mai mici decât el, și știe că unii dintre clienții săi râd de el pe la spate, dar an după an el perseverează în muncă. Cealaltă consolare sunt visurile sale. Speră că într-o zi va da lovitura și va ajunge „mare". Când acest vis se risipește, Willy își pune toate speranțele în Biff.

Până la urmă, cele două lumi ale lui Willy se ciocnesc. Biff fusese o vedetă în liceu ca fundaș în echipa de fotbal și obținuse o bursă pentru facultate, dar curând după aceea și-a periclitat-o picând un examen de matematică. Biff credea că tatăl său poate face minuni, așa că a plecat la Boston, unde muncea Willy, și a apărut — neanunțat — în camera sa de hotel. Biff a bătut la ușa, dar Willy a refuzat să-i dea drumul. Câteva clipe mai târziu, Biff descoperea că tatăl pe care îl venera avea o aventură cu altă femeie.

Willy a încercat mai întâi să-l mintă, apoi i-a spus adevărul: „Nu înseamnă nimic pentru mine, Biff. Dar eram singur, îngrozitor de singur".[4] Atunci Biff i-a spus că e un mincinos și un „impostor de duzină" și a plecat. Nu s-a mai întors acasă timp de o lună întreagă, a refuzat să învețe pentru un examen de matematică în cursul verii și nu s-a mai dus la facultate. În cei zece ani care au urmat, Biff a hoinărit prin țară, muncind la diverse ferme și simțindu-se foarte bine. Din când în când, revenea acasă, dar nu dura mult până începea să se certe cu Willy și pleca din nou, trântind ușa după el. Biff îl urăște pe Willy pentru că o înșelase pe mama lui și pentru că îi vânduse gogoși atâta vreme. Willy oscilează între declarațiile că Biff e leneș și ranchiunos și speranța că, cu puțin noroc, băiatul va reuși totuși să dea lovitura.

Spre sfârșitul piesei, Willy a fost concediat și a avut câteva accidente de mașină, mintea începe să i-o ia razna și a ascuns un mic tub de cauciuc lângă cuptorul din subsolul casei, în eventualitatea că va dori să se sinucidă — ceea ce și face, până la urmă. Își zdrobește mașina și moare, sperând că banii din asigurare îi vor permite lui Biff să-i îndeplinească în fine visele.

Willy Loman și noi ceilalți

La prima vedere, Willy e cineva pe care ți-e ușor să-l compătimești, dar greu să-l simpatizezi. Poate fi meschin, rău și

orgolios. În incursiunile în trecut pe care le face mintea sa îl vedem transmițându-le fiilor lui valori mediocre. O reacție naturală este să-l privești ca pe o ciudățenie morală și psihologică, cineva atât de diferit de restul lumii încât n-avem ce învăța de la el. Dar nu așa îl văd publicul și cititorii pe Willy. *Moartea unui comis-voiajor* e printre cele mai populare piese ale secolului trecut și continuă să impresioneze profund publicul. Când piesa a fost readusă pe scenă la Broadway în 1999, pentru cea de-a cincizecea aniversare, Brian Dennehy, interpretul lui Willy, a spus: „Am văzut newyorkezi foarte sofisticați, plini de succes, care n-au nici o îndoială privitor la propria identitate, la drumul parcurs până acum în viață și la justețea vieților trăite. I-am văzut topindu-se în lacrimi, scuturându-se de plâns, nemaidorind decât să ajungă acasă”[5].

Dar ce găsim dacă privim dincolo de eșecurile vizibile ale lui Willy? Pe scurt, găsim pe cineva asemeni nouă sau oamenilor cunoscuți nouă. Părerea dominantă despre *Moartea unui comis-voiajor* este că Willy a îmbrățișat o variantă coruptă a visului american, care definește succesul în termeni de bani, statut social și celebritate. Piesa a fost scrisă la sfârșitul anilor '40, iar criticii capitalismului o consideră un rechizitoriu la adresa economiei americane moderne. Un autor a numit-o „o bombă cu ceas abil plasată sub edificiul americanismului”[6].

Dar acest punct de vedere îl tratează pe Willy ca pe un simbol anticapitalist, nu ca pe o ființă umană. În realitate însă, Miller a vrut la un moment dat să-și intituleze piesa *Înăuntrul minții sale*, pentru a pune accentul pe viața emoțională și psihologică a lui Willy, și considera că Willy nu este foarte diferit de cei mai mulți dintre noi[7]. Miller a scris mai târziu că Willy Loman încearcă să-și satisfacă „o nevoie mai însemnată decât foamea sau sexul ori setea, nevoia de a lăsa o urmă pe lume... știind prea bine că asta înseamnă să-ți scrii numele cu migală pe un tort de înghețată într-o zi toridă de iulie”.[8]

Willy lucrează în cadrul unei organizații mari, căreia nu-i pasă prea mult de el. Își dorește cu disperare să fie un părinte bun. În câteva ocazii, îl vedem dându-le fiilor săi sfaturi pertinente și realiste, în timp ce nefericitele idealuri de succes pe care încearcă să le inculce acestora sunt cele ale societății în care trăiește. Și mai semnificativ este faptul că, în timp ce fiii lui cresc mari, Willy le oferă un pregnant exemplu personal de muncă îndârjită, reușind să asigure familiei sale o existență sigură la standardele clasei mijlocii, ceea ce, în timpul Marii Depresiuni, era o adevărată realizare.

Chiar și greșelile lui Willy au circumstanțe atenuante. Se simte vinovat pentru legătura sa extraconjugală și pentru efectul acesteia asupra lui Biff. Acest lucru nu îl absolvă de vină, însă regretele pentru greșelile făcute sunt o dovadă de caracter. Viața itinerantă a lui Willy este grea, așa că nu ne e atât de greu să înțelegem de ce își exagerează realizările. Vecinul și prietenul lui Willy, Charley, e un om de afaceri care înțelege cu ce se confruntă Willy. Lângă mormântul lui Willy, Charley îi spune lui Biff:

> Nimeni n-ar trebui să-l condamne pe acest om. Pentru tine e greu să înțelegi: Willy era comis-voiajor. Și pentru un comis-voiajor, viața nu are nici un fundament solid. Nu bagă șurubul în piuliță, nu-ți spune care e legea, nu-ți dă un medicament. E cineva aruncat în lume, depinzând de un zâmbet și de crema cu care-și lustruiește pantofii. Și când ceilalți nu-i întorc zâmbetul, lumea lui se prăbușește. Și după aia îți faci câteva găuri în pălărie și s-a zis cu tine. Un comis-voiajor trebuie să viseze, băiete. N-are de ales.[9]

E greu și să fii critic cu aspirațiile legate de carieră ale lui Willy. În tinerețe, Willy l-a întâlnit pe Dave Singleman, un reprezentant de vânzări de optzeci și patru de ani. Singleman nu mai călătorea, ci lucra dintr-o cameră confortabilă de hotel, unde stătea în papuci de casă din catifea verde și își suna clienții la telefon. Când a murit Singleman, sute de reprezentanți de vânzări și de clienți au participat la înmormântare, pe care Willy o numește „moartea unui comis-voiajor”. Ulterior,

Willy declară că nimic nu e mai bine decât să „fii ținut minte, iubit și ajutat de atâția oameni diferiți"[10]. Cu alte cuvinte, când s-a apucat de vânzări, Willy Loman nu era ahtiat după bani, nici obsedat să dea lovitura.

Probleme de caracter

Așadar, unde s-a rupt filmul? Ce a făcut praf speranțele lui Willy pentru sine și pentru familia sa? Arthur Miller a scris o piesă, nu un tratat de morală sau o carte despre cum să devenim mai buni, așa că nu ne oferă reguli pentru a deosebi visurile bune de cele rele. Prin urmare, cel mai bine pentru a învăța ceva din tragedia lui Willy Loman este să reflectăm cât mai profund la problemele pe care le ridică. Pentru un lider, aceste probleme-întrebări foarte importante sunt în număr de patru.

Visez cumva cu ochii deschiși?

Prima întrebare sună ciudat. Originea ei este legată de arheologul, aventurierul și strategul militar britanic T.E. Lawrence, mai cunoscut sub numele de „Lawrence al Arabiei" pentru felul plin de curaj în care i-a ajutat pe arabi să se lupte cu turcii în Primul Război Mondial. În memoriile sale, Lawrence scrie: „Toți oamenii visează, însă unii mai mult decât alții. Cei care visează noaptea, în ungherele prăfuite ale minții lor, se trezesc ziua și își dau seama că n-a fost decât părere; dar cei care visează în timpul zilei sunt oameni periculoși, pentru că și-ar putea urma visul cu ochii deschiși ca să-l facă posibil"[11].

La prima vedere, pare greșit să critici visurile unora pentru că nu sunt realiste sau pentru că sunt doar „părere". La urma urmei, visurile trebuie să fie nerealiste, de-aceea sunt visuri. Marile realizări din istorie au părut toate imposibile la

început. Un David realist ar fi fugit de Goliat. Revoluționarii americani, ca și corespondenții lor africani și asiatici de peste două secole, nici nu s-ar fi gândit să se bată cu Imperiul Britanic. O mână de activiști pentru drepturile omului din anii '50 nu s-ar fi apucat să conteste o tradiție a sclaviei durând de două sute de ani și un secol de cvasiapartheid. Prea adesea, realismul duce la răbdare, amânare sau chiar pasivitate și înfrângere. Nu e nici o îndoială că ar trebui să țintim mai departe decât putem ajunge.

Pe de altă parte, în timpul exploziei afacerilor pe Internet, miliarde de dolari au fost irosiți pe visuri de afaceri nerealiste. Unele erau escrocherii, însă cele mai multe erau idei inteligente, dar profund nerealiste, sprijinite de oameni cât se poate de cinstiți. Foarte frecvent, visurile și viziunile au fost luate drept un veritabil spirit antreprenorial, pe care un cercetător de frunte l-a definit, în termeni cât se poate de pragmatici și lipsiți de romantism, drept „urmărirea oportunităților dincolo de resursele pe care le controlezi"[12]. Povestea lui Willy Loman, la fel ca multe alte opere literare serioase, dezvăluie pericolele viselor zămislite în timpul nopții. De asemenea, aceste istorisiri ne arată că realismul — în privința lumii și a propriei persoane — este cel care separă visurile de amăgiri.

În multe privințe, adevăratul lider al familiei Loman este Linda, care înțelege și chiar împărtășește speranțele și aspirațiile lui Willy, dar care visează cu ochii larg deschiși. La un moment dat, de pildă, Willy își amintește o scenă care probabil că se repetase în nenumărate după-amiezi de vineri. Tocmai se întorsese după o săptămână petrecută prin țară și îi spune Lindei că în Boston și Providence vânduse în total de o mie două sute de dolari. Linda ia un pix și o foaie de hârtie, îi calculează comisionul și spune: „Două sute — Dumnezeule! Două sute doisprezece dolari!"[13] Apoi Willy începe să dea înapoi, spunând că, de fapt, nu-și adunase vânzările, dar că „ar fi doborât recordurile" dacă unele magazine nu erau închise pentru inventar. În cele din urmă, Linda îi calculează co-

misionul real, care era cam de șaptezeci de dolari, și îi spune lui Willy că e „foarte bine"[14].

Realistă fiind, Linda avea o sarcină delicată. Nu voia să-l demoralizeze pe Willy, care venea după o săptămână lungă, grea și dezamăgitoare; știa că în lunea următoare, când va pleca iarăși la drum, trebuia să fie plin de încredere și în plus îi înțelegea și împărtășea visul de succes. Dar Linda nu vroia să intre în jocul lui „aș fi doborât recordurile". Ea îi pune lui Willy calculele în față și îi explică, simplu și plecând de la fapte, ce aveau de plătit pentru reparatul mașinii, pentru astupat acoperișul, pentru ratele la aspirator și altele de acest fel. Când Willy reacționează începând să-i bodogănească pe producători pentru că-l trag pe sfoară cu produse defecte, Linda revine la fapte. Până la urmă ajung la concluzia că bugetul lor e foarte strâns, cum probabil li se întâmpla în multe după-amiezi de vineri.

De-a lungul piesei, Linda încearcă din răsputeri să-l facă pe Willy să se accepte pe sine cu adevărat, ajutându-l în același timp să-și păstreze încrederea și speranța de care are atâta nevoie. În loc să facă precum Willy — care trage puțin cu ochiul la realitate și apoi își întoarce privirea —, ea îi spune: „Dragul meu, dar te descurci minunat. Câștigi între șaptezeci și o sută de dolari pe săptămână"[15]. Linda îl sprijină, îl încurajează, dar e totodată realistă. Însă în ciuda eforturilor ei stăruitoare, Willy folosește de regulă o versiune cosmetizată a propriului trecut sau viitor ca antidot pentru realitate.

Pentru că plutesc atât de sus, deasupra realităților vieții, familiei și muncii, aceste fantezii au o perfecțiune care le face cu mult mai atrăgătoare decât realitatea încâlcită și plină de dezamăgiri. Din această cauză, visurile fanteziste, dar nerealiste, se dovedesc extraordinar de rezistente. Partea cea mai înspăimântoare a situației în care se găsește Willy este că uneori reușește să vadă lucrurile așa cum sunt, dar recurge imediat la visurile sale ca să acopere aceste frânturi de realitate.

Toți cei din jurul lui Willy cunoșteau povestea: nu era o persoană ieșită din comun, nu era nici prea simpatizat, iar modestul său succes ca agent de vânzări era rezultatul eforturilor tenace, îndărătnice aproape. Însă Willy n-avea să ajungă niciodată „mare". Și ar fi trebuit să știe asta, pentru că avea dovezile în fața ochilor: sumele primite ca salariu, timpul foarte lung de muncă, eforturile familiei de a o scoate la capăt, faptul că a rămas comis-voiajor ani buni, fără să avanseze deloc în companie. Willy nu era un superstar și nu avea stofă de superstar, dar asta-l făcea să se agațe și mai tare de visurile lui.

Ce face diferența dintre un vis realist și o fantezie amăgitoare, potențial distructivă? Experiența lui Willy ne sugerează două răspunsuri. Unul este acela că visurile „defecte" au nevoie să fie stimulate, și asta frecvent și energic. În familia Loman există aproape un ritual, condus de Willy, în care toată lumea își unește forțele ca să-l „îmbărbăteze pe Willy", fără ca nimeni să țină seama de realitate[16]. În ajunul zilei când Willy urmează să se sinucidă, toată lumea știe cât de rău stau lucrurile. Nu mai are salariu fix, e plătit doar din comisioane și ca atare nu câștigă nimic, trăind din bani împrumutați de Charley. Biff umblă de colo-colo de ani întregi, a făcut pușcărie pentru furt și este furios pe tatăl său. Toată lumea știe despre furtunul de cauciuc din pivniță.

Și, în aceste condiții, cum își petrece familia acea seară? Dezbătând aprins ideea ridicolă că Biff și fratele său, Happy, vor forma echipe de polo pe apă și vor merge prin țară pentru a promova o linie de echipamente sportive Loman. Realitatea este că nu au nici o echipă, nu au finanțare, nu au reputație și nu au echipamente sportive, dar Willy declară că e o „idee de milioane" și le spune: „Voi doi împreună ați putea să aveți la picioare toată lumea civilizată"[17]. Realitatea cu care se confruntă familia este sumbră, așa că o scurtă evadare în castelul din povești ar putea fi de înțeles, dar gonflarea dincolo de orice limită a visurilor lui Willy ocupă mult prea mult din timpul familiei Loman.

Celălalt semn care trădează un vis amăgitor este fragilitatea. Sunt momente când Willy recurge la tactici foarte abrupte pentru a-și apăra magnifica viziune despre sine și viitorul celor doi fii. Linda încearcă în câteva rânduri să spună ceva despre linia de produse sportive Loman. Willy, temându-se de doza de bun-simț pe care ar putea-o aduce soția sa, îi taie cu grosolănie vorba de mai multe ori. Linda nu apucă să ducă la capăt nici o propoziție. Această scenă este urâtă și profund tulburătoare: pe măsură ce castelul de nisip al lui Willy se înalță tot mai sus, el se încăpățânează să-l protejeze cu orice preț.

La fel ca Linda, fratele lui Willy, Ben, are o viziune foarte pragmatică despre ce este acela un vis bun: este un lucru pe care „poți să pui mâna să-l atingi"[18]. Ben se referă la obiecte concrete ca banii sau diamantele, dar abordarea este aceeași cu a Lindei, care, atunci când Willy i-a spus că a vândut de o mie două sute, s-a apucat să calculeze imediat cât câștigase. Atât Linda, cât și Ben sunt în stare să viseze, dar nu se amăgesc în privința realităților din jurul lor. Visurile lui Willy, pe de altă parte, sunt ca pânza de păianjen — fragile și fanteziste.

Visurile celor mai buni dintre lideri au fost testate și călite pe nicovala faptelor concrete și a experiențelor efective. Când Clara Barton, fondatoarea Crucii Roșii Americane, a auzit că soldații din Războiul Civil mureau din lipsă de materiale, a început să organizeze ajutorul. Apoi a mers mai departe, ducând materialele pe front, unde îi trata pe soldații cu capete sparte, membre zdrobite și carnea sfâșiată de pe os. La un moment dat, un glonț i-a sfâșiat rochia și l-a ucis pe bărbatul de care se ocupa. Barton era numită „îngerul tranșeelor" pentru idealurile sale avântate și pentru că revenea, iarăși și iarăși, în infernul măcelului de pe front[19]. Imaginea Clarei Barton despre ce înseamnă o viață bună rezistă și când e cercetată „la lumina zilei". Visurile lui Willy sunt un refugiu din realitatea vieții și muncii sale, nu o reflectare a acestora, și ca atare sunt un pericol grav pentru el însuși și pentru cei din jur.

Ce vise trebuie abandonate?

Critica standard care i se aduce lui Willy este că visul său era greșit. Biff spune asta la mormântul tatălui său, și unii critici cred și ei că Willy a urmărit o variantă toxică a visului american. Dar ar fi prea simplu. Willy avea multe visuri — prea multe, la drept vorbind —, nu unul singur, și acela rău. El era incapabil să ia deciziile grele de care e nevoie pentru visurile cele bune.

Willy dorește să fie un vânzător excelent. Năzuiește să fie iubit și respectat de toți cei din jur și de familia sa. Tânjește să fie un aventurier, ca tatăl și fratele său. Îl invidiază pe acesta din urmă pentru bogăția lui. Vrea să își înceapă propria afacere, să renunțe la drumuri și să lase ceva în urmă soției și copiilor. Îi place foarte mult să construiască lucrurile cu mâna lui. Willy visează la o lume a afacerilor în care locul central e ocupat de relații personale, nu de prețuri și contracte. Și tânjește după o viață simplă, în care să regăsească momentele minunate petrecute cu Biff, care „erau atât de pline de lumină, de prietenie, datul cu sania iarna, și obrajii lui îmbujorați"[20].

Willy este o versiune umană a lui Pushmi-pullyu, o creatură imaginară care arată ca o lama și are capete îndreptate în direcții opuse[21]. Această ambivalență e foarte periculoasă pentru Willy, și, în ultimă instanță, pentru familia sa. Competiția neîncetată între numeroasele sale visuri îl face să fie dispersat lăuntric și derutat. Un lucru tulburător în povestea lui este că își trăiește toată viața incapabil să vadă clar ce vrea cu adevărat. Și pentru că nu își dă niciodată seama ce vrea cu adevărat, Willy este vulnerabil la presiunile venite din afară și la impulsurile venite din interior.

Willy trăiește într-o lume dură, deconcertantă și uneori crudă — este un prost agent de vânzări și este singura sursă de venituri a familiei în anii dificili ai Crizei, iar Biff are dreptate când îi spune că oameni ca ei doi se găsesc pe toate drumurile. În această lume extrem de competitivă, încâlceala de visuri

și aspirații ale lui Willy îl fac foarte vulnerabil. Când e concediat de șeful său, Willy strigă la el: „Am dat acestei firme treizeci și patru de ani din viața mea, Howard, și acum nu mai am nici cu ce să-mi plătesc asigurarea! Nu poți să mănânci portocala și să arunci la coș coaja — un om nu e o bucată de fruct!"[22] Dar Howard exact asta face, aruncă la coș coaja, iar Willy este complet nepregătit, din cauza iluziei sale că ar fi „vital" pentru operațiunile din New England ale companiei.

Cele mai grave vulnerabilități la care este expus Willy din cauza visurilor sale sunt emoționale și psihologice. Cearta sa cumplită cu Biff se termină brusc când acesta începe să plângă, imediat după ce îi spune lui Willy să-și arunce la coș visurile lui de carton. Willy spune: „E... e extraordinar. Biff... mă place!" Iar Linda îi răspunde: „Te iubește, Willy"[23]. În acest moment, după atâția ani de tăcere și durere, tatăl și fiul au o șansă de a regăsi iubirea care-i lega odată. Dar un nou vis al lui Willy vine să distrugă această șansă: „Băiatul ăsta — băiatul ăsta o să fie minunat", spune Willy, și începe imediat să-și închipuie ce va realiza Biff cu douăzeci de mii de dolari în buzunar — cu alte cuvinte cu banii de asigurare câștigați după sinuciderea sa[24].

Mintea și sufletul lui Willy sunt o loterie de speranțe și visuri care își fac concurență. Unele sunt contradictorii: dorința sa de a fi iubit de către Biff intră în contradicție cu speranța sa fierbinte că Biff va deveni bogat și important. Anumite visuri îl orbesc pe Willy și nu-i permit să vadă cine este și ce a realizat cu adevărat în timpul anilor lungi și grei ai Marii Crize. Familia lui are mașină și mai are de plătit numai câteva luni la ipotecă. Linda îl iubește din suflet și face tot ce-i stă în putință ca să aibă grijă de el, în timp ce viața lui se duce de râpă. Și îl iubește pe Willy pentru ceea ce este: îi împărtășește „dorurile învolburate"[25] și știe prea bine că „nu e omul cel mai de soi care a trăit vreodată"[26].

Experiența lui Willy ne sugerează că a avea prea multe visuri e la fel de distructiv ca și un stil de viață anost și defetist. Colecția de speranțe și aspirații înghițite pe nemestecate de Willy l-au derutat, l-au indus în eroare și i-au subminat viața, iar consecințele distructive s-au răspândit ca un cancer în întreaga sa familie. Ne gândim de obicei la leadership ca la ceva întâlnit în viața publică, de regulă în cadrul companiilor sau al guvernelor. Dar familiile sunt cărămizile din care e clădită societatea, iar a fi un bun lider este la fel de important pentru un părinte ca în orice altă situație. Prin urmare, când părinții eșuează în acest rol, cum s-a întâmplat cu Willy, consecințele pot fi foarte grave.

Când, lângă mormântul tatălui, Biff spune că acesta n-a știut cine este, ne amintim că Willy nu a avut niciodată o idee clară despre ce voia cu adevărat. Visurile scapă unei abordări pragmatice, ceea ce e cât se poate de normal, și puțini oameni se apucă să-și ordoneze sistematic aspirațiile. Dar experiența lui Willy ne sugerează că un test important pentru identificarea visurilor bune este cât de dispus ești să sacrifici alte visuri pentru ele. Willy nu era în stare să facă așa ceva. Însă chiar și cei mai mari lideri, în ciuda calităților lor extraordinare, au fost nevoiți să facă sacrificii mari pentru a se ocupa de lucrurile la care țineau cu adevărat. Alegerea unui vis în viață sau în muncă are de obicei costuri reale și, cum ar zice Linda Loman, „trebuie procedat cu băgare de seamă".

Sunt aceste visuri cu adevărat ale mele?

Poate lucrul cel mai trist legat de visurile lui Willy este că, de fapt, multe din ele nici măcar nu sunt ale lui. Sunt visuri de-a gata, luate de pe rafturile culturii populare. În plus — lucru și mai tulburător —, cei din apropierea lui Willy îl înțeleg și încearcă să-l prevină, dar el refuză să-i asculte. Spre exemplu, Willy visează să fie o vedetă a vânzărilor și crede că a vinde se reduce în esență la relaționare — e convins că succesul vine când oamenii te plac sau, și mai bine, când te plac la nebunie —, dar relaționarea nu este unul din punctele forte ale lui Willy, căci calitățile lui sunt de altă natură.

La începutul piesei, Charley îl felicită pe Willy pentru tavanul sufrageriei, pe care îl făcuse cu mâna lui. Charley spune că lucrările de genul ăsta sunt o enigmă pentru el și se interesează cum a procedat Willy. Cei mai mulți oameni ar fi apreciat vorbele amabile și ar fi răspuns la întrebare. Nu însă și Willy. Îl întreabă pe Charley dacă are de gând să-și pună un tavan, și când acesta răspunde că nu, îi zice să nu-și mai bată capul cu asta. Mai adaugă apoi că un bărbat care nu știe să țină o unealtă în mână nu e un bărbat adevărat[27]. La mormântul lui Willy, Charley spune despre el că „o găleată de ciment era de ajuns ca să-l facă fericit", iar Linda adaugă că avea o îndemânare ieșită din comun[28]. Biff spune că Willy era mai prezent în veranda casei, pe care o construise cu mâna lui, decât în toate vânzările din viața lui. Toată lumea pare conștientă că lui Willy îi plăcea să meșterească lucruri și că se pricepea foarte bine la asta.

Ar fi avut Willy o viață mai bună dacă se făcea tâmplar? Nu putem decât să speculăm cum ar fi fost, dar comentariul lui Charley — cum că pe Willy îl făcea fericit o găleată cu ciment — este revelator. Ne amintim că nu îl vedem niciodată pe Willy cu adevărat fericit. Se apropie cel mai mult de fericire în izbucnirile de autoamăgire frenetică în privința lui Biff. Cum putem deci face diferența dintre un vis care crește în mod natural din nevoile și experiențele cuiva și unul care este înnădit grosolan de viața acelei persoane? Experiențele lui Willy ne sugerează trei modalități practice de abordare a acestei întrebări.

SĂ-ȚI PLACĂ TRUDA. Comentariul de la mormânt al lui Charley sugerează una din modalitățile posibile de identificare a unui vis bun. Să lucrezi cu cimentul nu e ceva ce majoritatea oamenilor ar considera o plăcere — e greu, se face mizerie, e solicitant. Dar lui Willy îi făcea plăcere, și asta nu pentru că era cel mai ieftin mod de a avea o verandă nouă. Pur și simplu îi plăcea această muncă.

Eseistul englez Logan Pearsall Smith a scris că „testul unei vocații adevărate este să-ți placă truda pe care o implică"[29].

Din nefericire, Willy nu aplică niciodată această înțelepciune insolită la propria viață. În loc de asta, el este mult prea obsedat de ce visează să obțină și mult prea puțin atent la experiențele sale în timp ce încearcă să obțină acel lucru. E încă o ilustrare a felului în care visurile lui Willy plutesc la mare înălțime, printre nori, neancorate aproape deloc în realitate. Ar vrea să aibă averea lui Ben, înțelepciunea lui într-ale lumii și încrederea lui neclintită; respectul și prietenia pe care le câștigase Dave Singleman; libertatea și hotărârea tatălui său; și mica afacere prosperă a lui Charley. Willy și-a ales să lucreze în vânzări, dar nu are cine știe ce aptitudini pentru asta și nu pare să-i placă deloc ceea ce face.

Biografiile multor oameni de succes ne arată cu câtă plăcere se îndeletniceau aceștia cu activități pe care ceilalți le considerau grele sau plictisitoare. Rupert Murdoch, celebrul întreprinzător și om de afaceri australiano-american, controlează un imperiu media mondial, format din rețele de satelit, companii de televiziune prin cablu și studiouri la Hollywood, dar pasiunea lui cea mai mare a fost mereu presa tipărită. De exemplu, Murdoch a rămas fidel ziarului *New York Post*, care nu-i aducea nici un profit. Un biograf al său scria: „*Post* aproape îi luase mințile lui Murdoch... Biroul unui ziar important, cu hărmălaia de acolo, cu mirosul, cu murdăria preselor tipografice și cu puterea asupra comunității — era ceva care l-a entuziasmat toată viața. Cum a scris Alexander Cockburn în *Wall Street Journal*, dacă Murdoch ar vinde *New York Post*, «ar fi ca și cum Dracula și-ar vinde sicriul»"[30].

Însă Willy este, din contră, obsedat de destinație și nu se bucură deloc de călătorie. Spre exemplu, nu vorbește niciodată despre ce vinde el de fapt, ca și cum asta n-ar avea nici o importanță. Un alt simptom al acestei probleme — pentru Willy, dar și pentru multe eșecuri din viața reală — este preocuparea de a găsi scurtături. Scurtătura preferată a lui Willy — alternativa sa la răbdare, instruire și muncă susținută — este ideea de a fi foarte plăcut de ceilalți. Când Biff se scălda în gloria

victoriilor sale la fotbal din timpul liceului, Willy era convins că viitorul fiului său este asigurat. La un moment dat, Charley, alt personaj realist, îl întreabă fără menajamente: „De ce trebuie să te placă toată lumea? Cui îi plăcea de J.P. Morgan? Crezi că arăta cine știe ce? Într-o baie turcească ar fi arătat ca un măcelar. Dar când avea buzunarele cu el pun prinsoare că era simpatizat din cale-afară"[31]. Comentariul lui Charley ar fi trebuit să fie o lovitură devastatoare pentru credința lui Willy în soluții rapide și de-a gata, dar Willy nici măcar nu-l bagă în seamă. Dacă i-ar fi plăcut cu-adevărat munca lui sau măcar anumite părți din ea pe cât îi plăceau activitățile manuale, atunci scurtăturile n-ar mai fi fost o adevărată religie pentru el.

MORT SAU VIU? Tragedia lui Willy ne sugerează o a doua metodă de a face diferența între visurile sănătoase și cele nesănătoase. Visurile nesănătoase, cum sunt cele ale lui Willy, apar ca statice și lipsite de viață. Când era tânăr, Willy visa la bogăție și la prosperitatea în care își va lăsa fiii. Ajuns la bătrânețe, ratat și șomer, visul lui a rămas același. Când era tânăr, iar fiii lui încă mici, Willy visa că vor ajunge importanți. Două decenii mai târziu, după ce Biff a trecut de la o slujbă la alta timp de ani întregi, Willy insistă să creadă că fiul lui e la un pas de a deveni un om important. Spune despre asta: „Unii nu-și dau drumul de la început în viață. Ca Thomas Edison, dacă nu mă înșel. Sau B.F. Goodrich"[32]. Probabil că lui Willy îi străluceau ochii când a ieșit pe ușă ca să se omoare zdrobindu-și mașina, cu gândul la banii din asigurare pe care credea că îi va obține Biff.

Visurile sănătoase sunt cu totul altfel. Pe măsură ce omul trece prin viață, visurile cresc la rândul lor, evoluează și se redefinesc. Și uneori, când nu mai au viață și vitalitate, se sting. Toată lumea din jurul lui Willy înțelege acest lucru. Linda îi spune: „În viață renunțăm mereu la hainele vechi pentru unele noi"[33]. Charley îl somează pe Willy să nu se mai gândească la Biff, spunându-i fără menajamente: „Dacă s-a spart sticla, ai pierdut banii de garanție"[34]. Iar Biff, cum am văzut, îi spune lui Willy să-și arunce la coș visurile lui de carton.

Dar Willy e incapabil să urmeze acest sfat. Visurile sale sunt turnate în bronz. Nu evoluează niciodată, de aceea îi îngrădesc și îi deformează viața. Willy nu este în stare să admită că Biff a crescut, că nu-și mai poate influența sau schimba fiul, că toate eforturile sale nu fac decât să-l îndepărteze și mai tare de el și că propria carieră și propria viață se apropie de sfârșit, iar unele lucruri nu le va putea realiza niciodată.

SĂ ASCULȚI CU ADEVĂRAT. Până de curând, inconștientul era privit, pe urmele lui Freud, ca un cazan de instincte primare. În prezent, neuroștiința cognitivă îl compară cu sistemul de operare al unui calculator. Cu alte cuvinte, funcționarea unei bune părți din mintea noastră este discretă, intensă și inaccesibilă. Forțe inconștiente structurează și determină mare parte din ceea ce percepem, simțim, gândim și facem. Suntem adesea, cum sună titlul unui studiu recent, niște străini de noi înșine — la fel ca Willy[35]. Zeci de studii confirmă ceea ce lasă să se vadă trista viață a lui Willy. Pur și simplu nu ne cunoaștem atât de bine pe cât credem, și adeseori se întâmplă să ne cunoască mai bine ceilalți. Dacă Willy ar fi fost în stare să-i asculte pe cei din jur, în special pe Linda, ar fi reușit poate să-și construiască visurile pe niște baze solide, pornind de la lucrurile de care îi păsa cu-adevărat.

Chiar și cei mai buni lideri au nevoie de ajutorul celorlalți ca să se înțeleagă pe sine. James Burke, fostul șef al Johnson & Johnson, un om foarte respectat, a povestit undeva un exemplu dureros, dar prețios. Burke tocmai primise un post important în companie, la o vârstă foarte tânără, când noul lui șef i-a spus:

> Nu ești însurat și preferi, fiind în New York, să-ți faci de cap. Sunt de acord că ești deștept. Sunt de acord că poți face foarte mult

> pentru compania asta. Sunt gata să accept și că Bobby Johnson are dreptate în privința ta când spune într-o zi ai putea ajunge să o conduci. Dar eu nu te văd făcând asta. Nu văd nici un semn că ai fi dispus să plătești prețul pentru așa ceva. Dar dacă totuși ești dispus, o s-o luăm pas cu pas. Ai postul ăsta pentru un an, iar ușa mea e deschisă, oricând vrei să vorbim îți stau la dispoziție.[36]

Mai târziu, Burke spunea: „Mi-a zis-o în față, și a avut dreptate". Un semn clar al capacității lui Burke de a se transforma într-un lider adevărat e faptul că a fost capabil să asculte observația care i se făcea și să reacționeze, chiar dacă era ceva neplăcut. Însă când o aude pe Linda dând glas unor îngrijorări asemănătoare, Willy fie reacționează agresiv, fie se refugiază în visurile sale.

Visul meu sau visele noastre?

Mai este un motiv pentru care visurile lui Willy sunt un handicap atât pentru el, cât și pentru familia lui, și acest motiv e cel mai ușor de înțeles cu ajutorul altei cărți clasice. *Șoareci și oameni* este celebra descriere făcută de John Steinbeck extraordinarei prietenii dintre doi oameni. Unul dintre ei, Lennie, este un uriaș extraordinar de puternic, infantil și handicapat mintal. Celălalt, George, este mic, viguros, isteț și generos. Când îi cunoaștem, George are deja grijă de Lennie de câțiva ani. Povestea lor se termină tragic: Lennie omoară o femeie — vrea să o mângâie pe păr, ea se opune și din greșeală îi rupe gâtul —, iar apoi George îl omoară pe Lennie, cu câteva clipe înainte să fie prins de mulțimea care voia să-l linșeze. Dar visul lui George și al lui Lennie e foarte diferit de al lui Willy. Mințile lor nu sunt vraiște, ca a lui: știu foarte bine ce vor. Visul lor e modest și nu au iluzii de grandoare. Tot ce vor este să se stabilească undeva și să se poată întreține, iar Lennie ar vrea să aibă iepuri cu care să se joace. George își formulează astfel speranțele: „Dac-ar fi un carnaval sau ar veni circul în oraș, sau s-ar ține vreun meci, sau orice altceva... Ne-am duce și noi... N-ar trebui să cerem voie nimănui. Am spune «ne ducem și noi» și ne-am duce. Am mulge vaca, am arunca niște grăunțe la păsări și ne-am duce."[37]

Și, lucrul cel mai important, George și Lennie au un vis comun. Cum am văzut, visurile lui Willy o copleșesc pe Linda și îl alungă pe Biff. George și Lennie sunt, din contră, apropiați de visul lor. Iată cum descrie George, frumos și liric, ce înseamnă visul în viețile lor:

> Oamenii ca noi, cei care muncim la ferme, sunt cei mai singuri din lume. Nu au familie. Nu țin de nici un loc... Pe când cu noi e altceva. Noi avem un viitor. Putem vorbi cu cineva căruia nu i se fâlfâie de tine. Nu trebuie să stăm prin cârciumi arzând gazul de pomană, doar pentru că n-avem altundeva unde să mergem. Dacă vreunul din ceilalți ajunge la pușcărie, poa' să putrezească și n-o să-i pese nimănui de el. Dar cu noi e altfel.[38]

Apoi, Lennie adaugă: „Cu noi e altfel! De ce?... pentru că tu ai grijă de mine, și eu am grijă de tine, și uite de-asta e altfel"[39].

Visul pe care îl au în comun George și Lennie este o imagine care îi inspiră, iar contrastul cu Willy este dramatic. Willy e cu adevărat „undeva departe, în mijlocul pustiului"[40]. Visătorii și aventurierii singuratici au fără îndoială o aură romantică; uneori ajung să vadă și să facă lucruri pe care nimeni altcineva nu le poate vedea și face. Dar visurile lui Willy îl izolează. Pentru cei mai mulți oameni, care muncesc în cadrul unor organizații și trăiesc în mijlocul comunităților și al familiilor, aspirațiile lui solitare sunt un serios semnal de alarmă.

Vise pragmatice

Un vechi proverb irlandez spune: „O dată cu visurile încep și responsabilitățile". Tragedia lui Willy arată în mod

clar că visurile sănătoase în privința muncii și a vieții nu sunt niște reverii vagi sau niște norișori albi și drăguți pe un cer azuriu. Visurile au consecințe reale și pătrunzătoare, în special cele ale oamenilor cu puterea de a influența viața altora.

Willy nu este, desigur, liderul unei organizații. Dar ca părinte el este liderul unei familii, cu o putere enormă asupra vieții fiilor săi. Visurile sale le-au schimbat fundamental viața, și la fel se întâmplă cu visurile și pasiunile dominante ale oamenilor care conduc organizații în ziua de azi. Povestea lui Willy ne sugerează că, din când în când, liderii au nevoie să-și examineze atent, cu un ochi critic chiar, cele mai profunde speranțe și aspirații. Întrebarea cea mai dificilă este dacă visurile în care cred sunt sănătoase sau nu — atât pentru ei, cât și pentru cei care depind de îndrumarea și judecata lor.

În timpul acestor autoexaminări, vocea Lindei Loman trebuie să se audă mai tare decât cea a lui Willy. Visurile bune își trag sevele din caracterul și viața de zi cu zi a unui om, nu din imaginile și ispitele vânturate de societatea din jur. Trebuie să poată face față testului examinării la lumina zilei de care vorbea T.E. Lawrence. Cât de mult îți place să trudești pentru visul tău poate fi un test mai bun decât entuziasmul de moment sau sentimentul că ești inspirat. Visurile bune se modifică și se adaptează în timp, și fac mai profunde și mai puternice relațiile cu ceilalți.

Iar la urma urmei, un vis bun nu este decât începutul. Liderii reușesc să aibă ceva de spus în lumea în care trăiesc filtrându-și visele printr-o serie nesfârșită de eforturi mici și mari — timp de ore, săptămâni și ani. Văzute din perspectiva literaturii, aceste eforturi sunt în esență nesfârșite variante ale aceleiași vechi povești a eroului angajat într-o căutare. În aceste povești, un om tânăr, de obicei un bărbat, pleacă la drum urmându-și speranțele și visurile. Călătoria e lungă și solicitantă, presărată cu o mulțime de provocări, ispite și încercări. Până la urmă, succesul sau eșecul este determinat de

mâna sorții, de fidelitatea eroului față de visul și de codul său moral.

Acest ultim factor este adesea crucial și ridică întrebări importante pentru înțelegerea leadership-ului și a caracterului. Ce este acela un bun cod moral pentru un lider? Cum pot liderii și cei ce aspiră să devină lideri să își evalueze propriul cod moral? Și ce are să ne spună literatura serioasă în privința acestor întrebări?

2 | Cât de flexibil este codul meu moral?

MAJORITATEA OAMENILOR PRESUPUN că un lider de succes are un cod moral judicios. Dar ce este acela un bun cod moral pentru un lider? Definițiile nu ne ajută prea mult să răspundem la această întrebare. În esență, un cod moral este un set de valori și principii care guvernează comportamentul. Dar de aici nu aflăm ce este un cod moral bun, și nici cum poate ajunge un lider să aibă așa ceva. Pentru a găsi răspunsul la aceste întrebări, vom recurge la o persoană surprinzătoare: un șef de trib african pe nume Okonkwo. Scriitorul nigerian Chinua Achebe îi spune povestea în *O lume se destramă*, o carte care a fost numită „romanul african arhetipal".[1]

Okonkwo ne este în același timp îndepărtat și familiar. Unele din credințele sale par magice sau copilărești. E iute la mânie, se aprinde din nimic și n-are răbdare să-i asculte pe cei din jur. Dar nu surprinde pe nimeni că Okonkwo ajunge lider. În tinerețe este un luptător redutabil și un erou de război. Are o etică a muncii care l-ar fi impresionat și pe Benjamin Franklin, care-i permite să se ridice din sărăcie și să ajungă îndeajuns de bogat încât să întrețină trei soții și opt copii. Okonkwo este hotărât, talentat și știe ce vrea — cu alte cuvinte, este echivalentul din punct de vedere psihologic și emoțional al oamenilor puternici și deciși care conduc majoritatea organizațiilor în ziua de azi.

Codul moral al lui Okonkwo poartă amprenta tradițiilor și practicilor tribului său din satul nigerian Umuofia. Trăiește așa cum cred acei oameni că trebuie să trăiască un lider — asta până când lumea lor tradițională e întoarsă cu susul în jos. În Umuofia ajung colonialiștii englezi, care aduc cu ei creștinismul, negoțul cu produse noi și o necruțătoare hotărâre de a folosi violența pentru a obține ce vor. Okonkwo înțelege cât se poate de clar că felul de viață din Umuofia este în pericol și își îndeamnă clanul să opună rezistență, dar nimeni nu-l urmează. După care Okonkwo e cuprins de disperarea cea mai neagră și se sinucide.

Tragedia lui Okonkwo ridică o întrebare foarte dificilă și incomodă: trebuie oare să abandonăm ideea familiară că liderii buni au o busolă morală — un reper intern eficace și fiabil care le îndrumă alegerile când vine vorba de bine și de rău? Întrebarea este tulburătoare pentru că ne așteptăm de la un lider să aibă ceea ce am putea numi claritate morală, să poată fi un ghid și o inspirație pentru organizațiile lor, mai ales în vremuri dificile. Dar busola morală a lui Okonkwo este, dimpotrivă, un handicap când satul său se luptă pentru supraviețuire. Poate că însăși metafora busolei este o modalitate eronată sau chiar periculoasă de a te gândi la codul moral.

Viața lui Okonkwo ne îndeamnă, de asemenea, să ne gândim serios la cum se dezvoltă codul moral al unui lider. Valorile și principiile de comportament ale lui Okonkwo îi permit să facă față adversităților, să joace un rol important în comunitate și să câștige încrederea și respectul celor mai bătrâni decât el și al celorlalți membri ai tribului. Dar codul moral al acestui tânăr lider atât de promițător nu s-a dezvoltat și nu a evoluat în decursul anilor, și de aceea Umuofia îl respinge în cele din urmă ca lider.

În fața problemelor dificile, soluția lui Okonkwo este pur și simplu aceea de a persevera pe calea care i se pare corectă. Procedând astfel, el dă impresia că este puternic și, uneori, curajos. Dar până la urmă, Okonkwo nu are puterea și curajul de a privi în față realitatea cu care se confruntă și de a face efectiv ceva în privința acesteia. Se dovedește că fermitatea, hotărârea și claritatea sa morală sunt semne de slăbiciune, nu de forță.

Din nefericire, Okonkwo are destule clone în organizațiile din ziua de azi. Acești oameni par să facă ceea ce trebuie și să

acționeze cu hotărâre și curaj. Dar aceste aparențe încurajatoare nu fac adesea decât să mascheze adevăratele probleme și duc frecvent la eșec. Spre exemplu, un director de succes a venit recent într-o firmă mică, dar în curs de a se dezvolta rapid, condusă de un prieten. Sarcina lui era să optimizeze managementul companiei, pentru că aceia care o conduceau erau prinși cu o nouă tehnologie care îi entuziasmase. După numai câteva săptămâni, directorul nostru a descoperit dovezi că în companie se înregistraseră în contabilitate venituri din vânzări care nu avuseseră de fapt loc. Le-a pus în față descoperirea prietenului său și celor din consiliul de administrație și apoi și-a dat demisia. Compania a dat un comunicat de presă în care spunea că directorul a plecat pentru că cerințele postului erau mai mari decât se așteptase, dar piața a înțeles despre ce era vorba, astfel că prețul acțiunilor a scăzut la jumătate și planul companiei de a emite noi acțiuni a fost compromis. La puțină vreme după aceea, firma a intrat în faliment.

La suprafață, directorul cu pricina pare să fi acționat cu corectitudine și curaj. A refuzat să ia parte la tertipuri contabile și și-a apărat punctul de vedere în fața prietenului său și în fața consiliului de administrație. Dar urmându-și busola morală, a declanșat distrugerea companiei. O cale mai dificil de urmat ar fi fost să le dea președintelui și consiliului de administrație posibilitatea să aleagă. Îi acceptau demisia, publicau comunicatul de presă și acțiunile urmau să scadă. Sau alegeau să revizuiască situațiile financiare ale firmei, introduceau controale financiare stricte, restructurau operațiunile pentru a economisi banii și se concentrau exclusiv pe piețele cele mai promițătoare. Această opțiune ar fi dat o șansă companiei, dar directorul nostru, încrezător că își urma conștiința și făcea ceea ce trebuie, nici nu a luat-o în calcul, după câte se pare.

Liderii au nevoie de coduri morale care să fie la fel de complexe, variate și subtile ca situațiile cu care se confruntă adesea. Acest lucru nu înseamnă abandonarea valorilor de bază sau adoptarea relativismului moral. Înseamnă însă îmbrățișarea unui set mai larg de valori umane de-a lungul carierei și înțelegerea lor din punct de vedere personal și emoțional. Acest lucru le dă posibilitatea liderilor să înțeleagă pe deplin complexitatea situațiilor cu care se confruntă, să le vadă în termenii în care le văd ceilalți și să aibă o comunicare mai puternică și mai eficace. Okonkwo nu înțelege deloc acest lucru: crede în mod eronat că nu are nevoie, pentru a-și conduce oamenii, decât de simplul cod moral al tinereții sale.

O busolă morală este utilă pentru alegeri clare între bine și rău. Dar în majoritatea organizațiilor, tocmai alegerile cele mai dificile ajung la vârf, pentru că întrebările care pot fi tranșate cu ajutorul regulilor simple sunt delegate celorlalți. Și multe din întrebările cele mai dificile, atât în organizații, cât și în viață, sunt conflicte între mai multe responsabilități care intră în competiție una cu alta. Dar atunci când ceva bun și drept intră în competiție cu altceva bun și drept, acul proverbialei busole morale se zbate încoace și-ncolo și nu mai e de nici un ajutor.

Dar în ciuda acestor probleme, ideea de busolă morală rămâne valabilă. Vrem și avem nevoie de lideri ale căror valori de bază să fie adânc înrădăcinate, statornice și instinctive. Nu vrem să devină dezorientați în fața nesiguranțelor sau a presiunilor. Așa că este esențial ca oamenii aflați în posturi cu responsabilitate să reflecteze periodic la soliditatea și valabilitatea codurilor lor morale.

Povestea lui Okonkwo sugerează că o modalitate extrem de prețioasă prin care un lider poate face așa ceva este să-și pună o serie de întrebări și să reflecteze cu onestitate la răspunsuri. Înainte însă de a trece la aceste întrebări, trebuie să ne aplecăm cu atenție asupra ultimelor zile ale lui Okonkwo.

Conducătorul care nu mai conduce pe nimeni

Unul dintre cele mai triste scenarii din viața unei organizații se produce când cei conduși îl abandonează pe conducător.

Scena finală poate fi scurtă și dramatică — ca atunci când un consiliu de administrație îi spune directorului general că s-au întrunit în secret și au hotărât să schimbe conducerea companiei sau când un manager de nivel mediu este eliberat din post cu un preaviz foarte scurt. Dar aceste finaluri abrupte sunt de obicei precedate de lungi perioade în care cei conduși nu mai consimt să fie conduși. Fostul lider este de obicei uluit și, uneori, de-a dreptul dărâmat când înțelege în fine ce se petrece.

E ceea ce i se întâmplă lui Okonkwo. Bătrânii tribului se întâlnesc noaptea târziu pentru a încerca să decidă cum să răspundă la cea mai recentă încercare a britanicilor de a le umili și supune satul. Câțiva trimiși ai colonialiștilor se apropie în tăcere de bătrâni. Okonkwo sare în picioare, tremurând de ură, ieșindu-i în față trimisului-șef. Okonkwo este o prezență intimidantă — Achebe spune că e „înalt și masiv, iar sprâncenele stufoase și nasul larg îi dau o înfățișare foarte aspră" —, dar solul rămâne ferm pe poziții[2]. Iată ce se întâmplă mai departe:

> În acel scurt moment, timpul a părut că stă pe loc, în așteptare. Se lăsase o tăcere deplină. Localnicii se confundau cu fundalul de arbori și liane uriașe, așteptând.
>
> Vraja e ruptă de trimisul-șef:
>
> - Lasă-mă să trec! ordonă el.
>
> - Ce treabă ai aici?
>
> - Bărbatul alb a cărui putere o cunoști prea bine a dat ordin ca această întâlnire să înceteze.
>
> Maceta lui Okonkwo ieși din teacă într-o străfulgerare. Trimisul se ghemui ca să se ferească de lovitură. Nu i-a servit la nimic. Maceta coborî de două ori, iar capul celuilalt ajunse pe jos, lângă corpul îmbrăcat în uniformă.[3]

Okonkwo se așteaptă ca tribul să-i atace pe ceilalți trimiși, dar oamenii lui nu fac nimic și își dă seama că nu au nici o intenție să lupte.

Apoi Okonkwo face încă un lucru nemaiauzit, violând cele mai profunde principii ale tribului său: se întoarce acasă și se spânzură. Cei din tribul Ibu consideră sinuciderea un lucru abominabil. Cred că trupul acelei persoane se tranformă în ceva malefic, așa că nici un membru al tribului nu poate să-l atingă sau să ajute la îngroparea lui, și trebuie făcute sacrificii pentru a purifica locul în urma pângăririi. Când comisarul regional, ofițerul colonial cu cel mai înalt rang, ajunge la sălașul lui Okonkwo, dă peste un conducător al satului, pe nume Obierika, căscând ochii la trupul prietenului său atârnând de o sfoară. Cu noduri în gât, Obierika spune: „Omul acesta era unul dintre cei mai de seamă bărbați din Umuofia. L-ați făcut să se sinucidă; și acum o să fie îngropat ca un câine."[4]

Probleme de caracter

De ce au luat-o lucrurile razna atât de tare? Cum s-a putut ca Okonkwo, pe vremuri un bărbat de seamă și un adevărat conducător de trib, să nu reușească să înțeleagă ce sunt și ce nu sunt dispuși să facă oamenii lui? Și de ce a ales să violeze un principiu etic fundamental al comunității sale? Pentru a lămuri aceste aspecte, vom examina ce ne spune Achebe despre viața și stilul de conducere ale lui Okonkwo. Pe parcurs vom cerceta cinci întrebări care îi pot ajuta pe lideri, ca și pe cei care aspiră să devină lideri, să pună la încercare calitatea codurilor lor morale.

Cât de adânci sunt rădăcinile emoționale ale codului meu moral?

Familia este prima organizație din care facem parte, iar părinții noștri — figuri importante, puternice, cu autoritate — sunt primii noștri lideri. Puterea multor lideri provine de la

părinții lor, uneori chiar și atunci când acești părinți sunt slabi sau eșuează. Winston Churchill și-a dorit să refacă reputația tatălui său, care s-a distins în politică printr-o ratare răsunătoare. Tatăl președintelui Eisenhower nu a fost în stare să-și întrețină familia, dar soția lui și cei șapte fii și-au unit eforturile ca familia să o poată scoate la capăt.

Moștenirea parentală joacă un rol important și în cazul lui Okonkwo. Aflăm puține lucruri despre mama sa, însă foarte multe despre tată. Aflăm mai ales că acesta era un om blând, căruia îi plăcea să se joace și pe care Okonkwo îl detesta. Asta pentru că tatăl lui era de asemenea leneș, laș și se pricepea mult mai bine să împrumute bani decât să-i dea înapoi. Tribul lui Okonkwo, Ibo, pune mare preț pe muncă — în special pe efortul extenuant necesar pentru cultivarea dioscoreelor, care sunt hrana comunității — și pe acumularea de bogăție. Pun, de asemenea, preț pe curajul fizic și pe priceperea militară, pentru că se află periodic în situația de a se apăra împotriva triburilor vecine. Tatăl lui Okonkwo era deficitar în toate aceste domenii, iar Okonkwo resimte intens acest lucru ca pe o rușine.

Okonkwo se hotărăște să nu ajungă niciodată ca tatăl său, iar această hotărâre îi determină întreaga viață. Muncește din greu ca să devină un luptător și un războinic excepțional, după care se apucă de agricultură. Împrumută opt sute de plante dioscoreea de la un bătrân avut al satului și se angajează să dea înapoi două treimi din recoltă. Din nefericire, în acel an vremea este mai rea ca oricând, iar Okonkwo pierde totul. În acest moment, ar fi putut să cadă în obiceiul tatălui său de a nu-și mai recunoaște datoriile. Dar el alege să muncească din greu, aproape cu disperare, timp de mulți ani, ca să-și plătească datoria și să-și facă propria fermă. Privind în urmă, spune că, „dacă am supraviețuit acelui an, pot supraviețui la orice"[5]. Okonkwo se străduiește, de asemenea, din răsputeri să-i transmită aceste valori primului său fiu. Când băiatul, pe nume Nwoye, are abia doisprezece ani, Okonkwo

începe să-l obișnuiască cu munca extenuantă a pregătirii semințelor de dioscoree, a plantării și a îngrijirii lor meticuloase, zi de zi, sub soarele arzător.

Până la urmă, Okonkwo reușește să se îmbogățească, și, împreună cu priceperea și curajul său în luptă, acest lucru îl face foarte respectat — pentru ceea ce a realizat și pentru ceea ce este. Okonkwo nu face risipă de cuvinte, dar acțiunile sale arată cât de diferit e de tatăl său și ce influență profundă au avut valorile comunității asupra caracterului său. Pentru concetățenii lui, codul său moral — lucrurile în care crede și principiile de bază care îi îndrumă acțiunile — este expresia unora dintre cele mai adânci aspirații ale lor. Știu cine este, îl înțeleg și au încredere în el, iar el îi înțelege la rândul lui — instinctiv și autentic. Valorile lui Okonkwo sunt și ale lor — și asta nu doar pe un plan intelectual, ci și emoțional și psihologic.

Pe scurt, codul moral al lui Okonkwo trece primul test: valorile și principiile lui au rădăcini emoționale adânci, atât în caracterul lui, cât și în cel al comunității sale. Pune preț pe forță, curaj, perseverență și pe obiceiurile și practicile tradiționale din Umuofia. Confruntat cu o problemă sau o decizie, Okonkwo știe că trebuie să acționeze cu hotărâre și în virtutea instinctului, perseverând cu orice preț. Primii săi ani au fost grei și adesea amari, dar au imprimat în caracterul lui aceste valori, iar codul său moral l-a făcut în mod firesc un lider pentru oamenii săi.

Acestui prim test al codului moral îi este însă asociată o condiție foarte importantă: valorile comunitare pe care le întruchipează liderul trebuie să facă față cu bine unei examinări etice. Un lider care are legături strânse cu un grup pervertit nu are un cod moral solid, nici nu este un lider cel care întruchipează cele mai rele trăsături ale unei societăți în general bune.

Satul Umuofia al lui Okonkwo nu este perfect. Femeile sunt prost tratate, gemenii sunt lăsați să moară în Pădurea Malefică și la ocazii speciale războinicii beau din țestele dușma-

nilor învinși. Dar Umuofia are, de asemenea, un complicat sistem judiciar și al obligațiilor sociale, un profund respect pentru natură și ritualuri minunate, care unesc întreaga comunitate. Din punct de vedere moral, Umuofia iese bine din comparația cu invadatorii creștini. Spre exemplu, aceștia își bat joc de religia „primitivă" a tribului Ibo, dar creștinismul lor nu-i împiedică să masacreze zeci de femei și copii la un târg ținut sâmbăta, pentru a răzbuna moartea unui soldat. Ca în mai toate comunitățile, valorile din Umuofia sunt un amestec de bine și rău, dar codul moral al lui Okonkwo exprimă unele din cele mai înalte aspirații ale acestei comunități: munca îndârjită, succesul, curajul militar și respectul pentru zei și pentru bătrâni. Codul lor este și codul lui. Trăiește spontan și riguros după acest cod, și astfel a devenit un lider.

În primii săi ani, Okonkwo nu reflectează niciodată la codul său moral, la fundamentul emoțional al acestuia sau la valorile din Umuofia. Își trăiește pur și simplu viața. Cel mai adesea, această abordare n-are nimic greșit. Socrate spunea că o viață la care nu reflectezi îndeajuns nu merită trăită, dar același lucru e-adevărat și despre viața la care reflectezi prea mult. Okonkwo are un cod moral solid și un puternic atașament emoțional față de acesta. Privită din afară, viața lui pare exemplară, dar există unele probleme de caracter foarte serioase, care ar fi trebuit să-l preocupe pe Okonkwo.

Ce-mi spun eșecurile mele?

Ce nu înțeleg cei din Umuofia decât mult mai târziu este că emoția care îl domină pe Okonkwo este teama de a nu deveni asemeni tatălui său, nu devotamentul față de valorile satului. Acest lucru ar fi putut să nu fie o problemă dacă lumea lui Okonkwo rămânea un loc relativ simplu și stabil. Într-un astfel de caz, codul lui moral ar fi fost suficient atât pentru el, cât și pentru oamenii săi. Acest cod era, la drept vorbind, echivalentul unei busole morale. Când Okonkwo și Umuofia se confruntau cu o problemă, omul nostru înțelegea direct și spontan ce trebuia să facă. Dar Umuofia și liderii săi sunt puși la grea încercare de apariția unui nou trib care este alb, creștin, capitalist și bine înarmat.

Pentru a înțelege dacă un lider are un cod moral adecvat unor condiții de schimbare și instabilitate trebuie să examinăm lucrurile mai îndeaproape. Literatura serioasă, cum e romanul *O lume se destramă*, ne poate fi de mare ajutor pentru că se ocupă de provocările și greutățile vieții și arată cum pun acestea într-o lumină nouă caracterul oamenilor. Anul în care Okonkwo a muncit din greu și a avut succes ne spune multe despre codul său moral, dar eșecurile sale ne spun încă și mai mult. Eșecurile dau la o parte aparențele și scot la iveală ce e ascuns dedesubt. Și uneori descoperim că un cod moral cu rădăcini adânc înfipte în valorile personale și comunitare este mai puțin solid decât pare.

Unul din cele mai grave eșecuri ale lui Okonkwo, ca om și ca lider, este că își bate una dintre neveste pentru că, într-o după-amiază, nu a dat de mâncare copiilor și apoi a mințit, nerecunoscându-și fapta. Ceilalți săteni sunt oripilați de această faptă urâtă și sunt cuprinși de teamă pentru că ea a avut loc în timpul Săptămânii Păcii, chiar înainte ca agricultorii să facă însămânțările. Tradiția cerea ca nimeni din Umuofia să nu spună un cuvânt aspru despre altcineva cât dura această perioadă sacră, în cinstea zeiței pământului care trebuia să-și dea binecuvântarea pentru recoltă. Când preotul zeiței pământului află ce a făcut Okonkwo, merge la casa acestuia, refuză orice gest de ospitalitate și îi spune: „Răul pe care l-ai făcut poate aduce nenorocirea peste întregul clan".[6] După care îi poruncește lui Okonkwo să facă o ofrandă mare și foarte valoroasă pentru zeița pământului.

Reacțiile liderilor în fața eșecurilor lor pot fi la fel de grăitoare ca eșecurile în sine. De pildă, deși Okonkwo își pierde ușor cumpătul, este orgolios și iute la mânie, el nu trece la represalii împotriva preotului, ci acceptă supus pedeapsa. Fap-

tul pare lăudabil — asta până când ne uităm mai cu atenție. Pentru că atunci nu vom vedea nici un semn că Okonkwo regretă ce i-a făcut nevestei. De fapt, nu avem nici un semn că se gândește măcar la acest lucru până să fie certat de preot. Din punctul lui de vedere, nu s-a întâmplat nimic deosebit. A trebuit să fie zgâlțâit de cineva ca să devină conștient de implicațiile morale ale gestului său.

Reacția lui Okonkwo arată cât de îngust și limitat emoțional este codul său moral. Nevasta lui a încălcat o regulă a casei stabilită de el, prin urmare, a fost pedepsită. Când și-a dat seama că a încălcat la rândul lui o regulă a tribului său, a știut că trebuie să fie pedepsit. Rezultă clar de aici că în mintea lui un cod moral este un set de reguli asociate unor pedepse. Regulile trebuie urmate, nu cercetate sau evaluate. Ele arată simplu și mecanic ce e bine și e rău, iar treaba oamenilor este să le urmeze. Privită din afară, reacția lui Okonkwo pare ascultătoare și plină de remușcări; dinăuntru, însă ea este sterilă și pavloviană.

Mai mult, deși este liderul unei comunități, Okonkwo nu se gândește niciodată la gândurile și sentimentele celorlalți săteni. Pentru că propriile instincte morale sunt ciuntite, el nu poate înțelege cum vor reacționa ceilalți. Greșeala lui și reacția pe care o are ulterior devin după puțină vreme subiect de discuții în sat. Okonkwo nu spune nimănui că i-ar părea rău, așa că unii ajung să-l considere arogant, iar alții cred că și-a pierdut respectul pentru sat și pentru zeii săi. Poziția de lider a lui Okonkwo este șubrezită — atât prin greșeala sa, cât și prin reacția ulterioară —, dar el nu-și dă seama de nimic. Nu înțelege decât că a încălcat o regulă și trebuie să fie pedepsit.

Reacția lui Okonkwo arată insuficiențele sale ca lider și în altă privință: scoțând la iveală repertoriul său moral limitat. Rădăcinile sale morale sunt adânci și puternice, arse cu fierul roșu în sufletul său de rușinea pentru viața tatălui său, dar ele sunt foarte înguste. Okonkwo venerează forța și detestă vulnerabilitatea. Așa se face că, atunci când satul e amenințat de alte triburi, Okonkwo este în chip firesc în acord cu nevoile și emoțiile consătenilor săi și e recunoscut ca lider. Dar când situații diferite cer reacții morale diferite, Okonkwo e pierdut. După ce își bate nevasta, ar fi trebuit să știe și să simtă că a făcut ceva foarte grav, dar nu se întâmplă așa ceva. Reacția sa anticipează eșecul său final ca lider: scoate la iveală o falie, care treptat se lărgește până ajunge o prăpastie, între codul său moral strâmt și mulțimea largă și complexă de valori și probleme ale oamenilor pe care spera să-i conducă.

Un lider bun face însă chiar mai mult decât să își privească în față eșecurile și să reflecteze la reacțiile pe care le-a avut; un lider bun caută explicații și începe prin a se cerceta pe sine, nu prin a da vina pe ceilalți. Dacă Okonkwo ar fi făcut așa ceva, ar fi văzut că eșecul lui, la fel ca în cazul multor oameni de succes, își avea originea într-o serie de instincte și impulsuri care i-au fost imprimate în caracter când era tânăr și răsplătite de societate când a înaintat în vârstă. Aceste impulsuri și instincte au devenit un cod personal puternic și stimulativ, dar erau în același timp un cod moral îngust și periculos, mai ales pentru un lider.

Rezistența și hotărârea aproape oarbă a lui Okonkwo devin factorii dominanți în morala sa personală, pentru că îi determină succesul și îl ajută să devină lider. În timp însă, Okonkwo devine sclavul, mai degrabă decât stăpânul lor. Eșecul său — violența împotriva nevestei și reacția sa inadecvată — ne face atenți la o eventualitate pe care puțini lideri sunt dispuși s-o ia cu adevărat în serios: posibilitatea ca tocmai trăsăturile și valorile care le aduc succesul să îi facă vulnerabili și să ducă la erori foarte grave.

Cât de bine fac față surprizelor etice?

Liderii fac uneori greșeli, nu reușesc să-și îndeplinească aspirațiile și chiar eșuează, deși au făcut tot ce le stătea în putință. Acest lucru nu înseamnă că le lipsește codul moral, ci doar

că sunt oameni ca toți ceilalți. Dar cum ne putem da seama dacă eșecul unui lider este un episod izolat sau ceva mai serios?

O cale ar fi să căutăm modele recurente. Am putea să privim viața unui lider ca pe o diagramă de dispersie, în care fiecare punct reprezintă o decizie sau o acțiune. În timp, aglomerările de puncte ale unui lider cu un cod moral solid vor crea cu siguranță un anumit model. Dar acest model nu va fi niciodată o linie dreaptă, pentru că până și cei mai buni lideri greșesc uneori. Alții, cu coduri morale mai slabe, vor crea configurații neclare sau aleatorii, care sugerează că alegerile lor sunt determinate nu de un cod moral, ci de altceva.

Problema cu folosirea unei astfel de diagrame este că se acordă o pondere egală la tot ce face liderul respectiv. Acest lucru nu creează probleme în cazul deciziilor de rutină luate în împrejurări stabile, dar un test foarte important al unui cod moral solid implică un număr mic de situații care sunt autentice surprize morale. În aceste cazuri, liderii trebuie să ia decizii fără să mai aibă la dispoziție reperele și jaloanele familiare.

Codul moral al lui Okonkwo este pus la încercare de o surpriză morală în care e implicat un băiat de doisprezece ani, Ikemefuna, trimis să locuiască cu el ca parte a unui tratat de pace cu alt sat. La început, Ikemefuna este dezolat, fiindu-i dor de mama și sora lui, dar până la urmă ajunge să se simtă acasă în noua sa familie și devine tovarășul nedespărțit al fiului lui Okonkwo, Nwoye. Okonkwo petrece ore întregi povestindu-le băieților despre Umuofia și învățându-i să facă agricultură. După trei ani, Ikemefuna e prosper „ca un vrej de dioscoreea în anotimpul ploios".[7]

Totul e minunat până când un grup de bătrâni ai satului vine la coliba lui Okonkwo și îi spune că Oracolul din Peșteră, duhul tutelar al satului Umuofia, a hotărât că Ikemefuna trebuie să moară. Unul dintre bătrâni îi mai spune lui Okonkwo: „Vreau să n-ai nimic de-a face cu asta. Băiatul îți spune tată"[8]. În ziua următoare, dis-de-dimineață, câțiva bătrâni din satele vecine vin acasă la Okonkwo și îi spun lui Ikemefuna că trebuie să se întoarcă acasă, dându-i un vas cu ulei de palmier pe care să-l poarte pe cap. Okonkwo se alătură grupului și pătrund cu toții în pădure în șir indian.

Ikemefuna nu știe ce să creadă. Șoaptele pe care le schimbă acei bărbați între ei îl înspăimântă și se întreabă dacă-și va mai vedea vreodată mama și surioara. După o vreme însă, se liniștește, văzându-l pe Okonkwo mergând în urma lui. Apoi cineva din spatele lui Ikemefuna tușește ca să-și dreagă glasul. Băiatul se uită în urmă și unul dintre bărbați strigă la el să meargă mai departe. Ikemefuna e străbătut de un fior de spaimă. Vede că Okonkwo a rămas în urmă. Apoi bărbatul din spatele lui ridică maceta. Lovitura nu își atinge ținta, lovind vasul care cade și se sparge. În acest moment, Okonkwo se repede către Ikemefuna, își ridică maceta și îl omoară pe băiat.

Când plecase de-acasă în acea dimineață, Okonkwo nu avea nici un motiv să se aștepte că lucrurile vor lua o astfel de întorsătură. Surprizele morale de felul acesteia pot scoate la iveală trăsături fundamentale ale codului moral al unui lider, iar acestea pot fi judecate în funcție de trei repere: claritate; motivație și dominanță.

CLARITATE. Primul reper ridică problema dacă liderul respectiv are o înțelegere clară a obligațiilor sale morale de bază. În cazul lui Okonkwo, nu e clar dacă îndeplinește această condiție, deși ar fi trebuit cu siguranță să știe ce e bine și ce e rău. Oracolul din Peșteră zisese că Ikemefuna trebuie să moară, dar nu-i spusese lui Okonkwo să-l omoare. Un bătrân al satului, vorbind în numele tribului, îi spusese pe față lui Okonkwo să nu aibă nimic de-a face cu moartea lui Ikemefuna. Iar Okonkwo avea obligații clare față de Ikemefuna, față de Nwoye și față de restul familiei sale, care îl iubea pe Ikemefuna.

Okonkwo ar fi trebuit să înțeleagă și să simtă că are aceste obligații, fără nici un îndemn din afară. Însă el nu pare să-și dea seama nici un moment că avea în față o linie peste care

n-ar fi trebuit să treacă cu nici un chip. Okonkwo s-a bazat până la urmă tot pe vechiul său repertoriu moral, care îi fusese inculcat de mic copil, reacționând ca un războinic și ca un om al forței. Dacă ar fi fost în mijlocul unei lupte, codul său moral și-ar fi făcut treaba foarte bine, dar aici acesta era profund inadecvat.

MOTIVAȚIE. Reperul motivației ridică întrebarea de ce a acționat un lider într-un anumit fel. În cazul lui Okonkwo, răspunsul este unul trist: motivele sale n-aveau nimic de-a face cu morala. L-a omorât pe Ikemefuna, ne spune Achebe, pentru că îi era teamă ca ceilalți să nu-l creadă slab.[9]

Nu ne putem aștepta ca liderii să-și depășească complet omenia și să aibă motivații de o puritate angelică. Dar, dacă la baza comportamentului lor se află cu-adevărat un cod moral solid, ne putem aștepta ca ei să acționeze într-o oarecare măsură în beneficiul celorlalți. Okonkwo însă acționează numai pentru sine. Îi era teamă, nu de vreun războinic inamic sau de mânia zeilor, ci de ce ar putea crede ceilalți. La un nivel mai profund, îi era teamă să nu semene cu tatăl lui. În sine, teama e o motivație foarte normală: un lider bun resimte teamă când cei de care e responsabil sunt amenințați, când le sunt puse în pericol siguranța și bunăstarea. Dar ce a făcut Okonkwo nu se explică nici prin altruism, nici prin prudență personală, și se dovedește că nu îndeplinește condiția motivației.

DOMINANȚĂ. Acest al treilea reper este unul crucial pentru lideri. Se pune întrebarea ce determină în ultimă instanță alegerile și acțiunile acestora. În particular, se pune întrebarea dacă până la urmă codul moral predomină în fața celorlalte considerații.

Acesta e o parte foarte tristă a rolului jucat de Okonkwo în moartea lui Ikemefuna. După ce se întoarce acasă, Okonkwo nu mai mănâncă nimic și bea vin de palmier zile și nopți întregi, până când „ochii i se făcuseră roșii și fioroși, ca ai unui șobolan prins de coadă și izbit de podea".[10] Se gândește fără încetare la Ikemefuna, și nici nu are ce munci ca să-și alunge gândurile, pentru că e o perioadă de odihnă înaintea următorului sezon de însămânțare. Okonkwo a observat probabil și că fiul său, Nwoye, s-a schimbat: ceva s-a rupt în el, „ca atunci când un arc întins plesnește".[11] Okonkwo știe și simte că a făcut ceva cumplit. Într-un moment crucial, teama a predominat asupra obligațiilor față de tribul său, față de familie și față de Ikemefuna.

Ajuns în acest moment al vieții, la patruzeci și ceva de ani, Okonkwo ar fi trebuit să aibă îndoieli serioase în privința codului său moral. În tinerețe fusese devotat valorilor tribului și trăise după normele sale. Era admirat, avea succes, iar devotamentul său față de valorile tribului era profund și solid. Dar când greșește atât de urât bătându-și nevasta, înțelegem că există probleme foarte serioase. Apoi, confruntat cu surpriza etică a episodului Ikemefuna, codul său moral eșuează în raport cu reperele motivației, clarității și dominanței. E vorba de niște eșecuri foarte grave, iar depresia lui Okonkwo sugerează că a înțeles gravitatea situației sale. Se vedea acum confruntat cu întrebări foarte serioase: este el în stare să învețe și să se schimbe? Este codul său moral suficient de flexibil încât să se poată adapta și dezvolta? Este el stăpânul principiilor și valorilor sale sau sclavul lor?

Am curajul său-mi repun în discuție valorile?

În lunile de după uciderea lui Ikemefuna, Okonkwo începe să dea semne că îi e milă și îi pasă de cei din jur, devine aproape afectuos. Când fiica lui se îmbolnăvește, de pildă, îi pregătește leacuri și are grijă să le ia. Când fata este luată într-o noapte de preotesele Oracolului din Peșteră, mama ei se ia după acestea, iar Okonkwo vine și el în urma lor. Își întâlnește nevasta la intrarea în peșteră, și pe obrajii femeii se scurg

lacrimi de mulțumire când îl vede. Cei doi așteaptă împreună acolo, lângă peșteră, până dimineața, când fetei i se dă drumul.

Această veghe sugerează că instinctele morale ale lui Okonkwo se dezvoltă — poate că acum știe ce înseamnă să rămâi fără un copil — și pare să se împace mai bine cu ideea de a mai fi și altceva decât un fermier aspru și un războinic feroce. Din nefericire, aceste instincte în formare nu apucă să se consolideze. La puțină vreme, Okonkwo și bătrânii satului se adună pentru o înmormântare. În mijlocul ceremoniei, cu tobele bătând frenetic pe fundal și zgomot de arme descărcate în aer, pușca lui Okonkwo explodează și un tânăr e omorât de o bucată de metal.

Dansul îngheață, și toți își dau imediat seama ce-l așteaptă pe Okonkwo. Pedeapsa pentru uciderea accidentală a unui membru al clanului este surghiunul timp de șapte ani. Okonkwo și nevestele sale își petrec noaptea împachetând lucrurile. Dimineața pornesc către satul natal al mamei sale. Apoi, pentru a spăla păcatele lui Okonkwo, sătenii rad de pe fața pământului casa acestuia.

Okonkwo are acum în față șapte ani lungi în care să reflecteze la viața sa — la tatăl pe care îl ura, la reușitele lui din tinerețe, la moartea lui Ikemefuna, la exilul său —, dar lui nu-i pasă decât de întoarcerea în Umuofia. Își petrece zilele la câmp și nopțile plângându-și de milă. La un moment dat, unchiul său convoacă o reuniune de familie în care îl critică pe Okonkwo pentru că nu încetează să-și plângă de milă, dar comportamentul său rămâne neschimbat. Curând după aceea, misionarii ajung și în noul său sat, iar fiul lui, Nwoye, se convertește în cele din urmă la creștinism. Okonkwo fierbe de furie.

Întreaga sa lume este scuturată de schimbări, dar el rămâne mereu același, inflexibil. Rigiditatea lui e în contrast flagrant cu aproape toți ceilalți locuitori din noul său sat și din Umuofia. Aceștia au curajul să privească în față și să examineze noile moduri de viață și schimbările din jurul lor. Unii, cum e Nwoye, aleg să urmeze un drum nou în viață, unii

adoptă practici noi, în timp ce alții își reafirmă credințele proprii. Okonkwo rămâne înțepenit. Codul lui moral este împietrit; singura modificare, dacă există vreuna, e că mila de propria soartă, izolarea și furia îi gravează și mai adânc valorile și principiile în suflet. În timp ce în jurul lui evenimentele se precipită, Okonkwo se agață de ideea lui fixă: obiceiurile tradiționale sunt cele adevărate, cei care gândesc altfel sunt slabi și se înșală, iar puterea și tenacitatea lui îl vor scoate până la urmă la lumină.

În acest punct al povestirii, contrastul dintre Okonkwo și Umuofia este ieșit din comun. Când discut despre această carte, le sugerez de obicei studenților să se gândească la Umuofia ca și cum ar fi un personaj. În felul acesta, studenții ajung să vadă satul și pe câțiva din locuitorii săi evoluând pe traiectoriile fertile ale reflecției și autoînțelegerii. Ca și Okonkwo, acești oameni au coduri morale puternice — îndeajuns de puternice încât să rămână deschiși și curioși, să își pună întrebări dificile și să își dea seama de complexitatea morală și practică a propriilor vieți.

ÎNTREBĂRI DIFICILE. Calea pe care și-a ales-o Nwoye îl aduce în situația de a se confrunta cu întrebări dificile. Spre deosebire de tatăl său, el este capabil să ducă o viață în acord cu obiceiurile și practicile comunității sale, punându-și în același timp întrebări dificile privitoare la felul său de viață. De ce sunt lăsați gemenii să moară în Pădurea Malefică? De ce a decretat Oracolul că Ikemefuna trebuie să moară? Era satul cu adevărat obligat să îl asculte? Nwoye face ceea ce tatăl său nu e în stare să facă: are o confruntare dramatică cu practicile și credințele comunității sale. Curajul lui Okonkwo este fizic; al lui Nwoye e moral.

Aceste întrebări îl ajută pe Nwoye să-și înțeleagă propriul cod moral. La baza lui se află compasiunea pentru cei vulnerabili și în suferință. În cele din urmă, creștinismul pare să ofere răspunsuri mai bune la întrebările sale, așa că se convertește.

Noua sa religie nu e o repudiere a codului său moral, ci o nouă modalitate de a-l exprima și de a trăi în consonanță cu el.

MODESTIE ȘI DESCHIDERE. Unchiul lui Okonkwo, Uchendu, se bazează pe modestie și deschidere, care pentru el sunt o cale către reflecție și chibzuință. La un moment dat, de pildă, Uchendu stă de vorbă cu Okonkwo și bunul său prieten, Obierika, despre satul care a fost atacat de albi în zi de târg. Deloc surprinzător, Okonkwo declară că sătenii ar fi trebuit să fie înarmați, ca să poată riposta. Obierika spune că auzise povești care dădeau de înțeles că albii puteau ataca așa cum au făcut-o atunci, dar adaugă că nimeni nu le credea adevărate. Replica lui Uchendu este: „Nu există poveste să nu fie adevărată. Lumea n-are sfârșit, și ce e considerat bun de unii este abominabil pentru alții".[12]

Luate separat, aceste cuvinte par să denote indiferență sau relativism moral, dar nu e așa. Uchendu este cât se poate de preocupat de valorile și viața tribului său și înțelege foarte bine amenințarea cu care se confruntă. Mai mult, e un om curajos, care a luptat ca războinic ca să apere Umuofia. Dar Uchendu încearcă să-i determine pe Okonkwo și pe prietenul său să facă un pas înapoi, să lase deoparte discuția despre tactici militare și să reflecteze mai degrabă la o lecție pe care el a învățat-o în lunga sa viață. Văzută prin ochii lui Uchendu, lumea e un loc mult mai complex și divers decât sunt ei în stare să înțeleagă, și aceasta e lumea în care valorile lor vor fi puse la încercare, iar planurile lor trebuie să se îndeplinească. Cu alte cuvinte, credințele tradiționale și obiceiurile din Umuofia nu mai puteau să servească, ele singure, drept îndrumare conducătorilor săi.

CONFRUNTAREA CU REALITĂȚILE INCOMODE. Obierika, prietenul lui Okonkwo, îl ascultă cu atenție pe Uchendu. Spre deosebire de Okonkwo, el a început deja să caute rezolvări la problemele cu care se confruntă comunitatea și nu a

căzut în capcana moralității rigide și autiste a lui Okonkwo. Calea către reflecție a lui Obierika este onestitatea intelectuală. El este capabil să se uite fără să-și întoarcă privirea la ce se întâmplă în comunitatea sa și să accepte ceea ce vede. La un moment dat, Obierika încearcă să-l determine și pe Okonkwo să facă același lucru, și îi spune: „Omul alb e foarte inteligent. A venit printre noi pașnic, cu religia lui. Noi ne-am amuzat de cât de prostește se comporta și i-am dat voie să rămână. Iar acum le-a câștigat inimile fraților noștri, iar oamenii noștri nu mai pot fi ca unul"[13].

Apoi Obierika trece la partea cea mai dureroasă pentru el. În cel mai trist pasaj al cărții, el spune că omul alb „a retezat cu cuțitul lucrurile care ne țineau împreună, iar lumea noastră s-a destrămat"[14]. Ce spune Obierika e dureros, dar realist. „Noi" la care se gândește reprezintă atât comunitatea tradițională din Umuofia, divizată acum în facțiuni, cât și viețile și identitățile morale ale tribului său. Este elementul central cu care trebuie să se confrunte toată lumea. În calitate de conducător al satului, Obierika este dispus să privească în față această problemă. Este punctul de plecare, dureros, imposibil de evitat, pentru reflecție și acțiune.

CĂUTAREA ÎNȚELEPCIUNII. O ultimă modalitate de a nu cădea în capcana rigidității morale este căutarea asistată a înțelepciunii, o practică ce poate fi găsită în toate religiile și în multe din tradițiile filosofice. O bună parte din înțelepciunea satului Umuofia este depozitată în proverbe și povești care trec dintr-o generație în alta, cum ar fi: „Să nu ucizi niciodată un om care nu spune nimic", „Focul cel viu dă naștere la cenușa rece și stearpă" sau „Mama este lucrul cel mai de seamă"[15]. Nici unul din acestea nu reprezintă o regulă, și nici unul nu are un înțeles bine stabilit. Toate sunt o provocare pentru cei care le aud, respectându-le însă libertatea de a gândi. Pot fi interpretate în diverse feluri, în funcție de împrejurări.

Aceste proverbe străvechi i-au încurajat pe cei din Umuofia să gândească, să interpreteze, să judece cu mintea lor — totul în contextul tradițiilor comunității lor. I-au încurajat, de asemenea, pe bătrânii satului să vorbească între ei, plini de încredere, despre înțelesul și importanța acestor venerabile afirmații. Sugestia cât se poate de clară este că pentru un lider codul moral nu este o chestiune privată; el este inevitabil ceva social.

Nici una din aceste alternative la rigiditatea morală — căutarea întrebărilor dificile, spiritul modestiei și deschiderea, confruntarea cu realitățile neplăcute și căutarea în comun a înțelepciunii, mai degrabă decât a regulilor — nu este o cale ușoară. Toate necesită forță, perseverență și hotărâre. Este ironic și trist că Okonkwo are curajul fizic de a se lupta cu războinici inamici înarmați cu macete, dar îi lipsește curajul moral de a-și pune întrebări și a reflecta.

Acesta e motivul pentru care Okonkwo, care și-a trăit mare parte din viață respectând standardele și valorile tribului său, ajunge până la urmă un conducător părăsit de cei conduși. Cei șapte ani de exil și-i irosește plângându-și de milă și întreținându-și furia; în acest timp, comunitatea lui se străduiește din greu să găsească o cale de acomodare cu noua realitate. Unii, cum e Nwoye, primesc cu deschidere valori alternative față de cele tradiționale. Alții sunt amuzați, dar nu se simt amenințați de nou-veniți, distrându-se când unul dintre misionarii care se chinuiesc să învețe limba Ibo spune „fesele mele" în loc de „eu"[16]. În fine, alții încep să facă negoț cu alte comunități și să-și îmbunătățească viețile.

Aproape toată lumea înțelege că vechile obiceiuri trebuie să se schimbe. Unii, cum este Obierika, știu că valorile tradiționale nu mai pot aduce unitate tribului. Alții își dau seama că invadatorii coloniali sunt prea puternici și necruțători ca să le poată rezista. Cei mai mulți sunt foarte prinși în eforturile de a pune ceva pe masă și a se acomoda cu noul regim. Okonkwo nu face nimic din toate astea. S-a retras într-o enclavă psihologică numai a lui, separată de viețile, nevoile și trăirile tribului său. Oamenii pe care încearcă să-i adune în jurul său atunci când îl ucide pe trimis sunt oameni pe care nu-i mai înțelege. Umuofia și ceilalți lideri au coduri morale cu mult mai adaptabile, complexe și flexibile decât al lui Okonkwo.

Pot să-mi cristalizez convingerile?

În ciuda tuturor defectelor sale, Okonkwo are foarte multă dreptate în privința unui fapt esențial: coloniștii amenință într-adevăr modul de viață tradițional al comunității. El înțelege această amenințare mai pregnant decât consătenii lui mai pragmatici, datorită devotamentului său de-o viață față de valorile tradiționale ale comunității și datorită rănii nevindecate pe care i-a produs-o trădarea fiului său. Din nefericire, Okonkwo nu reușește să comunice nimănui această convingere adânc înrădăcinată. Codul lui moral i-a spus ceva de importanță capitală; în calitate de lider, încearcă să acționeze pe baza acestei intuiții, dar eșuează lamentabil. De ce?

Okonkwo e un om de acțiune, care crede că cei care vorbesc prea mult sunt slabi, la fel ca guralivul său tată. În tinerețea lui, valorile din Umuofia erau clare, așa că acțiunile sale n-aveau nevoie de cuvinte ca să-i dovedească devotamentul pentru aceste valori. Codul etic al lui Okonkwo era unul solid — într-o lume stabilă și familiară. Dar pentru a-și conduce oamenii în vremuri tulburi, i-ar fi trebuit ceea ce îi trebuie oricărui lider: capacitatea de a-și cristaliza și de a-și comunica ideile și convingerile cu putere — într-o manieră care să rezoneze cu valorile și emoțiile oamenilor pe care vrea să-i conducă.

Okonkwo nu poate să fie atent și convingător cu alții pentru că este atât de insensibil față de sine însuși. Viața sa este subordonată, aproape cu brutalitate, codului său moral. El este în serviciul acestui cod, mai degrabă decât invers. Spre deosebire de consătenii săi, Okonkwo este un om ursuz și

necruțător, a cărui viață are puține momente de bucurie sau plăcere și care îi tratează pe ceilalți la fel de aspru cum se tratează pe sine.

Eforturile lui grosolane de a fi convingător dovedesc acest lucru. Așa arată, din nefericire, una dintre puținele încercări ale lui Okonkwo de a-și găsi susținători: „Să nu gândim ca niște lași. Dacă cineva îmi intră în colibă și își face nevoile pe podea, ce fac? Închid ochii? Nu! Iau un băț și-i sparg capul"[17]. Într-o comunitate care pune preț pe conversație și proverbe subtile, această abordare e stridentă și din topor. În plus, are darul de a-i insulta pe toți cei care nu sunt de acord cu Okonkwo, și, deloc surprinzător, acesta nu reușește să convingă pe nimeni.

Okonkwo nu poate să înțeleagă și să formuleze ceva ce n-a asimilat niciodată. Comunitatea lui împărtășește o gamă largă de valori morale importante. Spre deosebire de ei, codul moral al lui Okonkwo este binar: oamenii și evenimentele sunt buni sau răi, puternici sau slabi, demni de laudă sau detestabili. Convingerile lui ferme nu-i permit să vadă lucrurile pe care vrea să le ignore, cum ar fi reacțiile variate și nuanțate ale compatrioților săi în fața europenilor.

Pentru un lider, un cod moral solid trebuie să fie mai mult decât o colecție de convingeri personale de nezdruncinat. Un lider trebuie să fie extrem de atent și sensibil la sentimentele și preocupările unei comunități — pe plan conștient și inconștient, emoțional și intelectual. Convingerile sale personale trebuie să fie împletite strâns cu convingerile și preocupările celorlalți. O zicătoare a tribului Ibo — „Eu sunt pentru că noi suntem" — surprinde foarte frumos spiritul acestor principii, dar Okonkwo nu înțelege niciodată așa ceva.

Okonkwo ar fi putut fi un lider mai bun și un om mai fericit în cazul în care codul său moral nu ar fi fost clădit ca o contrareacție la viața tatălui său. Blândețea tatălui l-ar fi putut face să nu mai fie un adevărat buldozer; plăcerea conversației l-ar fi putut ajuta să învețe de la ceilalți. Dar Okonkwo

a pierdut complet contactul cu toți cei din jur și nu poate să conducă niște oameni pe care nu-i înțelege.

Okonkwo ajunge un conducător pe care nu-l mai urmează nimeni, tăindu-și treptat orice legătură cu cei din jur. Ikemefuna este omorât, nevestelor le e teamă de el, fiul cel mare a fugit, iar Okonkwo îi disprețuiește pe majoritatea sătenilor din Umuofia. Furia față de invadatori îi acoperă orice alt sentiment, astfel încât abia dacă mai ascultă ce spune Obierika, războinic curajos și prieten de-o viață. Uciderea trimisului e o expresie a codului moral veștejit al lui Okonkwo, care comite apoi o transgresiune încă și mai gravă: se sinucide. Această sinucidere desăvârșește separarea lui Okonkwo de tribul lui și violează una din cele mai stricte norme ale acestuia. Urmarea este că va fi îngropat în Pădurea Malefică, la fel ca tatăl său, pe care îl detesta.

Dincolo de busola morală

Viața lui Okonkwo arată importanța pe care o are codul moral al unui lider și indică o serie de modalități simple prin care un lider poate să testeze cât de judicioase îi sunt cele mai profunde convingeri. Este, de asemenea, un semnal de alarmă împotriva ideii că un cod moral este un instrument simplu și mecanic. Când un lider își pune întrebarea: „Am un cod moral?", răspunsul „Sigur că am. Știu să disting întotdeauna între ce e bine și ce e rău" e unul periculos. Okonkwo ar fi spus același lucru.

Analogiile pot induce în eroare, dar avem nevoie de una mai potrivită pentru a descrie un cod moral solid. Acesta se aseamănă poate cu un copac bătrân, bătut de vânturi. Cu alte cuvinte, un bun cod moral are rădăcini adânc înfipte în valorile comunităților și viețile liderilor. Este zdravăn și rezistent. Crește și evoluează în timp. Crengile ajung sus, lăsându-se legănate ușor de curenții de aer și îndoindu-se sub furtunile puternice.

Un cod moral solid necesită o interacțiune permanentă și deschisă cu viața morală și practică din jurul conducătorului. În anumite situații, semnul cel mai clar al unui bun cod moral este flexibilitatea, mai degrabă decât fermitatea. În anii '90, de pildă, Franco Bernabè era CEO al ENI, uriașa corporația petrochimică italiană, și în această calitate a orchestrat o restructurare și privatizare de proporții a companiei. Organizația mustea de corupție, iar Bernabè a declarat că simțea o „ură acerbă" pentru ingerințele politice în activitatea companiei[18]. Un CEO folosește rareori cuvinte atât de vehemente, iar faptul că ele au fost rostite arată profunzimea emoțională a codului moral al lui Bernabè.

Spre începutul perioadei sale ca CEO al companiei, codul moral al lui Bernabè a fost însă pus la încercare. În urma unei investigații anticorupție la ENI, fuseseră puși sub acuzare zeci de oficiali ai companiei, iar Bernabè trebuia să decidă dacă să extindă investigația la eșalonul mediu al organizației. Până la urmă a hotărât să nu o facă, declarând că investigatorii făcuseră tot ce era de făcut. În ciuda opoziției sale viscerale față de corupție, Bernabè s-a gândit că ENI nu va putea supraviețui unei decimări a eșalonului mediu și nu voia să-i facă pe directorii de la acest nivel responsabili pentru un sistem pe care nici nu-l creaseră, nici nu-l controlau. E posibil ca Bernabè să nu fi tras linia chiar unde trebuia, dar s-a confruntat cu o problemă dificilă căreia liderii trebuie să-i facă față adesea: cum să rămână fidel convingerilor sale profunde, reacționând în același timp cu flexibilitate la realitățile morale și practice din jurul lor.

Okonkwo nu-și dezvoltă deloc această capacitate din cauza felului său autarhic de a-și trăi viața și munca. Faptul că se bazează atât de mult pe sine îi permite să evite ca propriul cod moral să fie pus în discuție de evenimentele exterioare și îl face să nu poată învăța de la mulți dintre oamenii din jur, care i-ar fi putut servi drept model și l-ar fi putut învăța lucruri importante despre viață și responsabilitățile sale ca lider în Umuofia. Unele din aceste lucruri l-ar fi tulburat. Altele l-ar fi determinat să se oprească pentru a reflecta sau să schimbe direcția înspre care se îndrepta această cavalcadă agresivă și obsedată de realizări care era viața lui. Pe lângă un cod moral mai flexibil, Okonkwo mai avea însă nevoie și de modele umane care să-l pună pe gânduri și să fie o provocare pentru el, cum e cazul cu majoritatea liderilor cu-adevărat buni.

3 | Au modelele mele puterea să mă tulbure?

ÎN BIOGRAFIILE MULTOR LIDERI sunt descrise modelele acestora, oamenii care i-au ajutat să-și găsească un drum în viață și care i-au inspirat și le-au dat curaj, mai ales în momentele dificile. Timp de milenii, marile figuri religioase au oferit sprijin și îndrumare pentru nenumărați oameni. Și, în orice societate, părinții și învățătorii joacă un rol crucial în calitate de modele. Pentru un lider, lecția care se desprinde de aici e clară: modelele pot fi repere valoroase, chiar cruciale uneori, pentru viață și muncă.

Literatura serioasă sugerează că aceste idei familiare sunt exacte, dar într-o oarecare măsură simpliste și, uneori, chiar periculoase. Modelele pot fi o sursă de inspirație și de orientare, dar tot ele îi pot dezorienta sau induce în eroare pe oameni — o problemă pe care am întrezărit-o deja. Unul din modele lui Willy Loman este Ben, enigmaticul său frate mai mare, care a fost o sursă de inspirație pentru el, dar, în același timp, i-a alimentat amăgirile. Altul este Dave Singleman, foarte respectatul agent de vânzări a cărui viață, privită prin ochii lui Willy, îi dovedise acestuia că a fi plăcut celorlalți te poate face o vedetă. Atât Biff Loman, cât și Okonkwo sunt guvernați de niște antimodele, mai precis de repulsia față de tații lor. Iar războinicii curajoși și nobili pe care îi admiră Okonkwo nu sunt tocmai cea mai bună pregătire pentru amenințarea colonialistă.

Aproape toate personajele pe care le-am văzut până acum au căutat insistent, uneori cu disperare, pe cineva care să le arate calea. Este un instinct uman natural: se prea poate să fi contribuit la supraviețuirea speciei noastre și i-a ajutat cu siguranță pe mulți oameni să depășească perioade foarte dificile. Dar luate separat, sprijinul și inspirația sunt criterii îndoielnice pentru găsirea unui bun model în viață.

Literatura serioasă sugerează că un lider are nevoie de modalități mai complexe de a-și pune problema modelelor. În capitolul de față este studiat îndeaproape un tânăr pe nume Jerry, care urmează să devină un om de afaceri de succes, să crească trei copii și să fie activ în comunitatea locală. Pe scurt, Jerry este un om obișnuit: oricine a participat la o reuniune de douăzeci și cinci de ani de la terminarea facultății a întâlnit o mulțime de oameni ca el. Dar cursul vieții lui Jerry a fost influențat decisiv de relația sa scurtă, dar intensă cu o femeie mai în vârstă, de culoare, pe nume Vesta Lotte Battle, pe care o întâlnește la vârsta de numai nouăsprezece ani. Despre influența Vestei aflăm într-o manieră remarcabilă — văzându-l pe Jerry, acum în vârstă de cincizeci și nouă de ani, cum privește în urmă la viața sa și se gândește la rolul pe care l-a jucat Vesta în cadrul acesteia.

Povestea lui Jerry e spusă în *Blessed Assurance*, o nuvelă a lui Allan Gurganus. Este o narațiune la persoana întâi, astfel că cititorii au impresia că Jerry li se adresează direct. Când moderez discuții în jurul acestei cărți, studenții mă întreabă adesea dacă povestea este într-adevăr fictivă, pentru că pare atât de vie, realistă și personală. Un fost coleg de-al meu l-a întâlnit pe Allan Gurganus la o petrecere și i-a spus că povestirea sa era discutată la Harvard Business School. Răspunsul lui Gurganus a fost lapidar. A spus că se bucură să audă așa ceva, dar n-a menționat și de ce. Poate că Gurganus înțelegea ce simțeau studenții mei: că povestea lui Jerry rezonează adânc cu propriile vieți și experiențe.

Dacă ne folosim de relația lui Jerry cu Vesta pentru a reflecta la modele de viață, ies la suprafață două mari teme. Una este că imaginea tradițională despre modele este una judicioasă. Liderii au nevoie de modele cărora să le poată învăța comportamentul, să le imite trăsăturile și să le împărtășească valorile.

La patruzeci de ani de la întâlnirea lor, Jerry are în continuare nevoie de exemplul dat de Vesta Lotte Battle. De fapt, Vesta este unul dintre cei mai remarcabili lideri pe care-i vom întâlni în această carte — dacă judecăm după schimbările pe care le produce în viața oamenilor care îi ies în cale, precum Jerry.

Cealaltă temă importantă este că un bun model face mult mai mult decât să ofere exemple clare și dătătoare de inspirație. Efectul său psihologic și emoțional este unul complex: îi scoate pe lideri din starea de automulțumire, creează tensiuni permanente în viețile lor, îi împinge înainte și îi face să se lupte. Și determină asta nu prin exemple explicite, ci într-o manieră indirectă, subtilă, chiar subconștientă. Un bun model trebuie judecat în funcție de ce anume reușește să scoată dintr-o persoană și în funcție de ce ajunge acea persoană să înțeleagă despre sine.

Complexitatea modelelor sugerează clar că un lider trebuie să petreacă din când în când ceva timp încercând să înțeleagă cine îi sunt cu adevărat modelele, să evalueze ce fac aceste modele pentru el și ce efect au asupra sa. Din povestea lui Jerry aflăm foarte multe despre această sarcină atât de importantă, și vom înțelege cel mai bine aceste lucruri examinând relația lui cu Vesta Lotte Battle.

Vesta și Jerry

Când ne întâlnim pentru prima dată cu Jerry, îl găsim reflectând, copleșit de anxietate, la cât de bine și-a trăit viața. Privită din afară, ar fi destule lucruri de care să fie mândru. A pornit la drum fără nici un avantaj în afară de inteligența și ambiția sa. Părinții săi lucrau într-o filatură de bumbac. Câștigau puțin și munca de-acolo le-a distrus plămânii. În ultimii ani de liceu, Jerry i-a întreținut pe amândoi, având mai multe slujbe *part-time*. În cele din urmă a terminat Facultatea de Drept și a pus pe picioare un lanț de spălătorii automate.

Jerry și soția sa au crescut trei copii, iar el este activ în treburile comunității.

Două sunt lucrurile care îl rod pe Jerry în vreme ce se apropie de vârsta de șaizeci de ani. După cele două infarcturi recente, nu știe cât mai are de trăit, așa că privește în urmă ca să își evalueze viața. Și, pentru motive care-i scapă, lucrul care-l preocupă este întâlnirea din urmă cu mai bine de patruzeci de ani dintre el și Vesta Lotte Battle, o femeie în vârstă, de culoare.

Jerry a întâlnit-o pe Vesta pentru că una dintre slujbele lui *part-time* era să colecteze prime de asigurări funerare într-o comunitate săracă de negri din Sud. În fiecare sâmbătă dimineața, Jerry se îmbrăca cu cămașă și cravată și mergea din ușă-n ușă, strângând cincizeci sau șaptezeci și cinci de cenți de la fiecare client. Dacă un client murea având primele achitate la zi, compania plătea pentru o înmormântare fastuoasă. Dar orice client care nu reușea să plătească de două ori la rând pierdea tot ce plătise, iar polița de asigurare era anulată. Mulți dintre asigurați pățeau așa ceva, pentru că erau în mare parte în vârstă și făceau parte din categorii sociale defavorizate; când se întâmpla așa ceva, compania câștiga sute de dolari.

Tânărul Jerry nu-și făcea iluzii în privința slujbei sale. Șeful lui e un bătrân trist pe nume Sam, care-l avertizează că intră într-o activitate lipsită de suflet. Sam îl sfătuiește să privească orice manifestare prietenoasă a clienților drept o încercare de mită. Cel mai bine e să ignori indivizii și să-i tratezi pe toți ca pe o formă de „organism colectiv"[1]. Jerry acceptă postul pentru că are nevoie de bani — muncește deja în alte două locuri, pentru a-și întreține părinții și pentru a-și plăti școala de noapte — deși, cum se exprimă el, „slujba m-a băgat în sperieți"[2].

În primele câteva săptămâni nu se întâmplă nimic notabil. Spre ușurarea lui Jerry, toți clienții plătesc la timp. Apoi, într-o sâmbătă, pe la mijlocul traseului său, rabla de mașină a lui Jerry are o pană de cauciuc, chiar când se dezlănțuie o fur-

tună de proporții. Jerry încearcă să repare roata, dar cricul alunecă mereu pe noroi, la fel ca Jerry, și el trebuie în același timp să țină la distanță o haită de câini care latră și încearcă să-l muște. Nu trece mult până când câteva zeci de negri apar pe prispele caselor, urmărindu-l amuzați.

Apoi observă că lângă mașină apăruse o femeie neagră, mică și firavă. Îi spune lui Jerry să se dea la o parte și câțiva copii pun imediat roata de rezervă. Apoi femeia îi duce pe Jerry și pe copii în casă la ea, îl pune să-și scoată hainele ude și îi dă câțiva saci pentru făină ca să se șteargă și un halat vechi cu care să se îmbrace. În acest timp îi face și un ceai.

Așa începe relația lui Jerry cu Vesta Lotte Battle. În cursul săptămânilor următoare, de fiecare dată când vine ca să adune primele, se așază și stă de vorbă cu bătrâna. Află că are cel puțin nouăzeci de ani, că părinții ei fuseseră sclavi și că lucrase pe vremuri la filatura de bumbac unde fuseseră angajați și părinții lui. Acum se întreținea spălând rufe și, deși ochii n-o mai ajută, repară obiecte din porțelan sparte. Casa Vestei e adesea plină de copii și, într-o sâmbătă, Jerry îi ajută să facă zahăr caramel.

Lui Jerry îi fac plăcere aceste vizite, până când, într-o zi, Vesta nu-și mai poate plăti prima. În ciuda avertismentului lui, în sâmbăta următoare tot nu are cu ce să plătească. Jerry se hotărăște să nu țină cont de sfatul lui Sam și începe să pună bani de la el pentru plățile Vestei. Nu trece mult și ajunge să facă același lucru pentru alți patru clienți. Aproape tot ce câștigă se duce pe aceste ajutoare.

Problema Vestei este că fiica ei, Pearl, care lucrează în Detroit, nu-i mai trimite bani. Vesta nu știe ce s-a întâmplat, așa că Jerry îi scrie fiicei. Câteva săptămâni mai târziu se oprește ca în fiecare sâmbătă la casa Vestei și o găsește singură. Jerry îi dă un borcan de gem legat cu o panglică și îi spune că n-o să mai poată plăti pentru ea, pentru că nu mai are bani și a trebuit chiar să ceară o amânare pentru taxele școlare restante. Atunci Vesta îi arată o telegramă și îi spune: „Pearl a murit".

Jerry are o cădere și o întreabă: „Ce-o să facem acum? Pearl era singura noastră speranță. Acum parcă văd că o să pierdem tot. Ajutați-mă, doamnă Battle! Ajutați-mă să găsesc o soluție pentru situația noastră! Trebuie! O, Doamne, ce-o să facem acum? Ce-o să facem cu dumneata?"[3]

Jerry a ajuns între timp să plătească pentru nouă clienți, a rămas în urmă serios cu plata facturilor sale și ale familiei și nu mai reușește să doarmă. Așa că înaintea unei întâlniri decisive cu Sam face un târg cu sine însuși. Scrie pe o bucată de hârtie lista celor nouă oameni cu întârzieri și o pune în buzunarul de la cămașă. Dacă Sam va cere o listă, Jerry i-o va da. Când îl vede pe Jerry, Sam simte imediat că ceva e în neregulă. „Ceva se întâmplă", îi spune. „Ți-au apărut cearcăne negre sub ochi. Doar n-ai început să pui la suflet? Sper c-ai avut grijă să-ți ții sufletul departe de toată povestea asta? Jer?"[4] Apoi, Sam îl întreabă dacă are cumva o listă, iar Jerry i-o dă. Gândindu-se la ce se întâmplase atunci, cu patruzeci de ani în urmă, Jerry își amintește astfel acel episod:

> E drept, tăcusem atâta vreme. Nouă bătrâni trăiau cu gândul că-mi datorează viața. Știam că după ce Sam va citi lista o să mă simt mai bine, o să găsesc puterea de a mă gândi iarăși la ei ca fiind un «organism colectiv». La urma urmei, eram responsabil în fața lui Sam, iar dacă șeful îți ordonă să-i dai o listă cu recidiviști, ai de ales?
>
> Ce pot să mai zic? Aveam nouăsprezece ani. Îmi cumpăram singur hainele de la unsprezece ani. Alți băieți de vârsta mea, cu jumătate din inteligența mea și o zecime din hotărârea mea, erau deja la facultate, pierzând timpul și dându-se jos din pat la 11.30.[5]

În acea noapte, după ce îi spune lui Sam despre datornici, Jerry are un somn adânc.

Jerry continuă să colecteze primele, dar evită casa Vestei. Într-o sâmbătă, vede o înmormântare în cartier și se gândește că ar putea fi vorba de Pearl — sunase de patru ori la De-

troit și se îngrijise ca trupul să-i fie trimis Vestei. Jerry se alătură procesiunii și își face drum până lângă Vesta. Arată mult mai bătrână, slăbită, și pare aproape oarbă. Îi spune: „Ai venit. Știam c-o să vii. Le-am spus și lor. Și-ți mulțumim. Pearl s-ar bucura. Să nu-ți faci griji despre treaba ailaltă, m-auzi?"[6] Vesta moare după numai câteva săptămâni. Jerry află despre asta când trece cu mașina pe lângă casa ei, vede un grup de copii mohorâți mâncând zahăr caramel pe prispa casei și remarcă o ghirlandă albă din flori proaspete agățată de ușa din față. Jerry își amintește acele momente: „Am mers mai departe, uitând de clienții care mă așteptau — am traversat orașul în goană, cu mâinile încleștate pe volan. Mă simțeam de parcă aș fi avut o lipitoare sub coșul pieptului".[7]

Jerry simte că trebuie să facă ceva și se hotărăște să participe la o înmormântare în comunitatea negrilor. Găsește una în ziar și merge cu mașina la biserică. În timpul ceremoniei, când prietenii decedatei iau pe rând cuvântul și vorbesc despre ea, Jerry se ridică și le spune celor prezenți cât de prost se simte pentru că se ocupă cu asigurările de înmormântare. Mărturisește că și-a turnat câțiva din clienții la care ținea cel mai mult. „Încerci să salvezi pe unul care se îneacă, dar cui îi va folosi dacă te îneci și tu? Mă-nțelegeți?... Am vrut să merg la facultate, dar nu călcând peste cadavre"[8]. După ce termină de vorbit, preotul și unii dintre cei de față încearcă să-l consoleze. Apoi Jerry își pune toți banii — cam nouăzeci de dolari —, registrul de asigurări și cheile mașinii în cutia milei și spune că vrea să creeze o bursă în amintirea Lilei, femeia care e înmormântată, după care iese din biserică.

La puțină vreme, preotul îi dă înapoi tot ce donase și peste câteva săptămâni Jerry își dă demisia. Își avertizează clienții că înlocuitorul său s-ar putea să nu mai fie atât de înțelegător. Sam îi spune că raportase mai puțini clienți rămași în urmă cu plata decât oricare alt angajat al său. Îi oferă lui Jerry un pahar din sticla de bourbon pe care o ține pe birou, iar acesta acceptă.

Jerry își încheie povestea cu o listă a celor nouă clienți pe care i-a raportat. Ține încă minte numele lor, deși au trecut patruzeci de ani. La sfârșitul poveștii, mai spune: „Nu știu, m-am tot frământat gândindu-mă la asta, mi-a stat pe suflet în toată vremea asta. La urma urmei, nu sunt un om chiar așa de rău, nu? Sau sunt?"[9]

Probleme de caracter

Două lucruri sar în ochi atunci când privești relația lui Jerry cu Vesta. Primul este cât de vinovat continuă să se simtă, în ciuda anilor trecuți de atunci și în ciuda a tot ce făcuse pentru ea. Celălalt este felul inconfundabil și intens în care relația lor își pune amprenta pe viața lui Jerry. Și aceasta pentru că Vesta este un model, însă nu unul tradițional. Nu este o figură istorică maiestuoasă și îndepărtată care să-l inspire într-o manieră mai degrabă vagă. Nu este nici cineva care a realizat un lucru la care aspira și Jerry și care ar fi putut să-i arate calea.

În aceste condiții, ce este un model bun pentru cineva care aspiră să facă ceva în viață? Un răspuns exhaustiv la această întrebare nu-l poate da nimeni, dar relația dintre Jerry și Vesta ne oferă un punct de vedere care stimulează reflecția. Și asta pentru că Vesta nu îl inspiră pe Jerry punându-i în față exemplul unei vieți care răspunde celor mai profunde nevoi ale lui, ci continuă să îl tulbure și să îi bântuie gândurile pentru tot restul vieții. Și tocmai pentru că îl tulbură în acest fel, Vesta este impulsul care-l face să aibă succes în viață și în muncă. Cea mai bună manieră de a înțelege rolul Vestei în viața lui Jerry și de a reflecta la paralele între aceasta și propriile experiențe este de a aborda problema prin intermediul următoarelor cinci întrebări.

Răspunde modelul meu unor nevoi profunde?

De ce continuă Jerry să aibă sentimente atât de puternice legate de Vesta, patruzeci de ani mai târziu? Are sentimentul că a trădat-o, că a lăsat-o baltă, deși s-a străduit din răsputeri să aibă grijă de ea. A făcut asta, deși era tânăr și n-avea nici timp, nici bani, și a perseverat în ciuda avertismentelor lui Sam, în ciuda obiceiurilor rasiste ale timpului său și a presiunilor la care trebuia să facă față în propria viață. Și-a dat seama de ce are nevoie Vesta și și-a asumat responsabilitatea de a-i fi de ajutor. Cu toate acestea, patruzeci de ani mai târziu, amintirea Vestei continuă să-i provoace suferință.

O parte din explicație ține de faptul că Jerry și-a asumat prea devreme prea multe responsabilități. Povara emoțională a bolii părinților trebuie să fi fost enormă. Noaptea îi auzea cum tușesc în camera de alături, ceea ce-i amintea mereu că boala îi ucide încet, dar sigur. Jerry nu și-a asumat doar responsabilitatea pentru plățile Vestei, ci și pe cea de-a aduce corpul fiicei sale înapoi și de a plăti primele de asigurare pentru alți opt oameni. În plus, avea de luptat cu politica firmei, pe care n-o putea schimba. Cu alte cuvinte, Jerry era un băiat de nouăsprezece ani care purta o pălărie mult prea mare pentru capul lui. Faptul că a trădat-o pe Vesta a fost o lovitură emoțională puternică, într-un moment de reală vulnerabilitate. L-a luat prin surprindere, ceea ce explică apariția lui bineintenționată, dar deplasată, la înmormântarea Lilei.

Însă durerea lui Jerry se explică și prin sentimentul că-i datorează enorm Vestei, iar ea, fiind dispărută de multă vreme, nu mai are cum să-și răscumpere această datorie. A ajutat-o într-adevăr pe Vesta preluându-i plățile, găsindu-i fata și aducându-i trupul neînsuflețit acasă, dar simte că încă îi datorează ceva, pentru că i-a influențat atât de profund viața.

Jerry era foarte nevoiaș. Familia sa era săracă și vulnerabilă. Știa foarte bine toate aceste lucruri și se simțea vinovat că nu face mai mult. În plus, îi era teamă că va fi absorbit, ca toți cei din jurul său, în vârtejul ratării. Nu avea credința naivă că bogăția va rezolva problemele vieții, dar știa că putea contribui la evitarea durerii și a suferinței. Într-un sens profund, Jerry avea nevoie de părinți — și-a petrecut o bună bucată din viață având grijă de propriii părinți ca de niște copii, din cauza bolii lor. Și era un tânăr talentat și ambițios, care voia să reușească în viață, dar părinții și vecinii săi erau oameni triști și înfrânți, aducând mai mult sau mai puțin cu Sam, prin urmare, era greu să reprezinte vreo inspirație pentru Jerry.

Samuel Johnson, marele moralist britanic, își începea cel mai cunoscut poem al său — *The Vanity of Human Wishes** — descriind viața drept „labirintul încețoșat al sorții". Această imagine complexă pare pesimistă, dar mulți oameni de felul tânărului Jerry se confruntă cu probleme redutabile și generatoare de incertitudine. Când Jerry acceptă slujba din domeniul asigurărilor, se luptă deja cu multe probleme și are mare nevoie de îndrumare și de exemple încurajatoare. Acceptă însă slujba, deși știe că ajută firma să-i exploateze pe cei săraci și vulnerabili. Ceva îl fascinează pe Jerry la această slujbă. Îi dă tânărului sărac și lipsit de orice influență un sentiment al puterii — are sentimentul că de el depinde fericirea clienților săi — care îl poartă, peste granițe rasiale săpate adânc în conștiința tuturor, în casele și viețile unor oameni foarte diferiți de el.

Tânărul Jerry se străduiește din greu să înțeleagă ceva din viața sa. Poate că în străfundul sufletului simte că începe să piardă lupta, asta până când o întâlnește pe Vesta și ea îi devine îndrumător. Vesta îi arată lui Jerry ce înseamnă capacitatea de a răbda și tăria de caracter, ca și căldura și bunătatea sufletească. Astfel că, în vreme ce la suprafață pare că el are grijă de Vesta, de fapt ea e cea care are grijă de el, reușind să umple vidul emoțional din viața lui. Joacă rolul unui părinte, pe care propriii părinți nu putuseră să-l joace, și îi dă speran-

* *Deșertăciunea prea-omeneștilor dorinți* (*N. ed.*).

ță. Relația lui Jerry cu Vesta este o ilustrare clară a proverbului budist „Când elevul e pregătit, profesorul va apărea".

În plus, deși Vesta este săracă, bătrână și a fost toată viața victima discriminării, a reușit totuși să crească o familie, se întreține în continuare singură și, prin intermediul polițelor de asigurare, a reușit să economisească sume deloc neglijabile. Și, lucrul cel mai important pentru Jerry, ea trece prin viață cu demnitate și încredere, spre deosebire de aproape toți oamenii din jurul lui. Dacă Vesta poate depăși atâtea obstacole, înseamnă că același lucru poate să-l facă și el.

În aceste condiții, Vesta ar putea fi numită un model, dar definiția tradițională nu i se potrivește foarte bine. Virtuțile sale sunt neîndoielnice — Vesta este cinstită, trăiește simplu, are o demnitate reținută și pare împăcată cu lumea —, dar Jerry nu a imitat aceste trăsături. La cincizeci și nouă de ani, se frământă întruna gândindu-se la cum s-a purtat cu Vesta și la celelalte alegeri făcute în viață, căci, în loc să trăiască simplu, și-a construit o imensă casă de vacanță, pe care soția lui o numește ironic „Taj Mahal"*. Privită altfel situația, Vesta nu avea de oferit multe lucruri pe care Jerry să le imite. L-a ajutat să schimbe roata, i-a dat ceai și l-a încurajat, l-a iertat când n-a mai putut să-i plătească prima de asigurare și i-a mulțumit pentru că a ajutat-o cu Pearl. E vorba de acte de bunătate, dar Jerry era deja un tânăr bun la suflet, după cum o arată grija plină de devotament purtată părinților săi. Își punea problema, dimpotrivă, dacă e suficient de aprig încât să reușească în viață.

Însă chiar dacă nu este un model în sensul obișnuit al cuvântului, Vesta joacă un rol esențial în viața lui Jerry, ajutându-l să-și satisfacă unele nevoi extrem de profunde. Este unul dintre motivele importante pentru care se simte atât de vinovat gândindu-se la ea, în ciuda a tot ce a făcut pentru bătrână. Vesta îi schimbase viața. Poate că psihologic și emoțional

* Celebru templu din India. (*N. ed.*)

chiar i-a salvat-o. Și el are sentimentul că acest lucru îi creează o datorie enormă, pe care nu și-o va putea plăti niciodată.

Ce scoate la iveală din mine modelul pe care-l urmez?

Vesta nu este doar un exemplu pentru Jerry; ea scoate, de asemenea, la iveală multe lucruri din caracterul acestuia. Prin intermediul relației cu Vesta, Jerry află foarte multe despre sine, și ceea ce află îi schimbă viața.

O lecție crucială iese la iveală din lungile săptămâni în care Jerry se chinuiește și se frământă încercând să-i ajute pe Vesta și pe ceilalți clienți pentru care face plăți, ca și din durerea și vina pe care le resimte la moartea ei. Această lecție izbucnește la suprafață, într-un mod destul de intempestiv, când Jerry le spune părinților că și-a dat mașina și banii la înmormântarea Lilei. Mama sa îi zice că a avut întotdeauna o parte slabă. Jerry, care își tratează întotdeauna părinții cu o blândețe desăvârșită, îi răspunde pe un ton agresiv: „E singura parte din mine care-mi place. E partea consistentă, tot restul e flețcăit și de prisos. Nu mai spune că e o parte slabă".[10]

Mai târziu, Jerry reformulează această lecție învățată cu greu și o folosește ca reper pentru alegerile profesionale. Cum se exprimă chiar el, nu vrea să reușească „călcând pe cadavre"[11]. Talentul, ambiția, etica profesională și diploma în drept îl fac un candidat atrăgător pentru o slujbă într-o mare companie, dar experiențele sale cu companii mari — cea de asigurări și filatura de bumbac — îl fac să considere că nu și-ar putea respecta principiile dacă ar lucra pentru o astfel de firmă. Așa că devine întreprinzător, își creează propria companie și își dedică viața profesională dezvoltării unei afaceri etice.

Jerry e mândru că afacerea lui cu mașini de spălat nu face rău nimănui, și spune: „Am pornit totul gândindu-mă: spălatul e bun pentru oameni, nu? Cele patruzeci și unu de centre ale mele din Carolina, Virginia, sunt deschise tutu-

ror — e suficient să aibă ceva mărunţiş în buzunar şi dorinţa de a fi curaţi. Cine ar putea contesta frumuseţea şi valoarea unei cămăşi de bumbac 100%, curată, călcată şi atârnată pe umeraş, gata de a fi îmbrăcată? Pe cine ar putea să facă aşa ceva să sufere?"[12]

Preocuparea sa pentru cei săraci şi vulnerabili şi reticenţa în a produce suferinţă celorlalţi se văd şi dintr-o invenţie patentată de el. Este vorba de un dispozitiv de introducere a monedelor, care le permite proprietarilor de maşini de spălat să stabilească preţul exact pentru spălat şi uscat şi să modifice preţurile fără a cumpăra un nou dispozitiv. Jerry consideră că acest lucru îi dă posibilitatea proprietarului să ceară preţul pe care îl consideră corect. Mai mult, Jerry îşi deschide reţeaua de maşini de spălat oamenilor de toate rasele şi culorile — o mişcare îndrăzneaţă în Sudul foarte segregat din anii '50. Relaţia sa strânsă cu Vesta şi cu ceilalţi clienţi l-a ajutat, se pare, să treacă dincolo de atitudinea încuiată de tip „organism colectiv" pe care i-o recomandase Sam.

În afară de slujbă, Jerry face şi voluntariat, fiind consultant într-un proces colectiv împotriva fabricii de bumbac. Ca urmare a procesului, fabrica instalează sisteme de purificare a aerului şi face plăţi compensatorii foştilor muncitori afectaţi de boli pulmonare. Moartea părinţilor săi a fost cu siguranţă un factor motivant aici, dar influenţa Vestei poate să fi avut şi ea un rol. La urma urmei, lucrase şi ea la fabrică şi se născuse în sclavie, fiind proprietatea foştilor patroni ai fabricii.

Povestea vieţii aspre a Vestei face să se nască în sufletul lui Jerry sentimente de furie şi solidaritate, pe care suferinţa părinţilor săi nu le deşteptase. După o conversaţie cu Vesta, Jerry îşi aduce aminte: „La început eram foarte înnegurat, dar în clipa următoare m-am înfuriat şi mai tare. Nu pe ea, de data asta, ci în numele ei. În numele nostru. Văzând-o cum stă pe balansoarul ei scârţâind şi soarbe din ceaiul călduţ, deodată am înţeles: foştii proprietari ai Vestei Lotte Battle erau şi acum proprietarii propriilor părinţi faliţi şi roşi de boală. În momentul acela, mi-am dorit să omor pe cineva, să merg şi să-i omor pe cei care ne aveau la mână pe toţi"[13].

Vesta îl ajută pe Jerry să se vadă într-o manieră nouă, realistă şi puternică: nu mai e doar un băiat alb care are grijă de o femeie neagră, cumsecade şi bătrână, sau un membru de jos al clasei mijlocii cu aspiraţii de ascensiune socială, care s-a întâmplat să dea peste cineva deznădăjduitor de sărac. Jerry simte că are ceva în comun cu Vesta şi cu părinţii săi în calitate de fiinţe omeneşti, victimizate şi supuse suferinţei. Se hotărăşte să facă ceva în această privinţă şi chiar face — prin afacerea pe care o creează, prin felul în care o administrează şi prin activitatea sa în cadrul comunităţii.

Îţi produce modelul tău o urmă de nelinişte?

Când îşi analizează retrospectiv viaţa la vârsta de cincizeci şi nouă de ani, Jerry foloseşte o exprimare ciudată. Spune că a fost moral „în cea mai mare parte a timpului". În realitate, dispozitivul de introducere a monedelor patentat de Jerry fusese inventat de un student care a lucrat pentru el într-o vară, iar Jerry se tot întreba dacă nu cumva studentul nu fusese răsplătit cum se cuvine. Cu alte cuvinte, se poate să fi reuşit în viaţă călcând peste altcineva.

În plus, fata lui Jerry trăieşte cu un negru, un mecanic de avioane, în St. Louis, iar Jerry nu este foarte mulţumit de asta. Poate că opoziţia sa vine din faptul că fata nu e măritată cu acel bărbat, dar pare să fie tulburat şi de relaţia interrasială. În cazul Vestei, Jerry nu dăduse nici o atenţie diferenţelor de rasă, iar centrele lui de spălat sunt deschise tuturor, dar poate că prejudecăţile rasiale îi afectează acum insidios viaţa de familie.

În calitate de model, Vesta îi lasă moştenire lui Jerry un acut şi persistent sentiment de durere, care se dovedeşte un antidot puternic la rutina şi confortul unei vieţi de succes în clasa mijlocie, capabilă să adoarmă simţul etic al oricui. Deşi

au trecut patruzeci de ani de când a cunoscut-o pe Vesta și în ciuda carierei de succes și a serviciilor semnificative aduse comunității în care trăiește, Jerry rămâne tulburat și neliniștit. În parte, e din cauza a ceea ce n-a reușit să facă pentru Vesta. Dar Vesta l-a făcut și să reflecteze cum și-a trăit viața și cum i-a tratat pe cei diferiți de el sau aflați mai jos decât el.

E posibil ca Vesta să fi avut o influență atât de mare? Jerry își dă seama că nu poate reflecta la viața sa trecută fără să-i revină mereu gânduri și emoții legate de ea: Vesta e cea care-i tulbură liniștea sufletească. Și asta pentru că reușește să trezească în el, într-un moment crucial și vulnerabil din viața sa, sentimente și gânduri cu care se luptă de luni întregi. Mai concret, Vesta îi face cunoștință cu complexitatea morală. Îi dă o înțelegere directă și personală a faptului că morala nu înseamnă o simplă urmare a unor reguli. La urma urmei, tot niște reguli — cele ale companiei de asigurări — sunt cele care îi exploatează pe oamenii vulnerabili de felul Vestei.

Timpul petrecut de Jerry împreună cu Vesta îl învață și că este capabil de eforturi morale serioase și susținute și că aceste eforturi îl ajută să se înțeleagă pe sine și lucrurile de care-i pasă cu adevărat. Jerry are doar nouăsprezece ani, e sărac și copleșit de responsabilități, dar reușește totuși să aibă grijă de Vesta și de ceilalți clienți, cel puțin pentru o vreme. Și descoperă că este greu, dar că are astfel și o mare satisfacție. La acea vreme, Jerry îi invidia pe studenții bogați din oraș, care-și petreceau timpul jucând baschet în curtea casei, dar curând află că a pornit pe un alt drum în viață, și că este drumul *său*, cu greutățile, dezamăgirile și recompensele sale.

Un aspect izbitor al influenței Vestei asupra lui Jerry este rolul redus jucat de inspirație. Influența ei vine în primul rând din vina și suferința resimțite de Jerry când se gândește la ea. Ca urmare, face alegeri în muncă și în viață care să nu reaprindă aceste sentimente. Vinovăția ca factor motivant, în special în cazul liderilor, nu mai e deloc la modă. E un indiciu al eșecului și al culpabilității, și puține figuri publice sunt gata să o

recunoască. Iar atunci când un lider cere scuze, are de obicei grijă să-și atenueze vina cu afirmații de genul: „Dacă aș fi știut mai multe" sau „Ținând cont de cum arătau lucrurile în acel moment".

Dar unele din modelele importante sunt oameni ca Vesta, care ne aduc aminte de eșecuri și datorii neplătite. Filosoful german Friedrich Nietzsche a fost un psiholog excepțional — Freud considera că Nietzsche se cunoștea pe sine mai bine ca oricine altcineva — și iată ce spune el despre rolul durerii în viața noastră: „Ca să ne rămână ceva în amintire, trebuie ars acolo cu fierul roșu; doar lucrurile care nu încetează să doară ne rămân tot timpul în minte"[14]. Lunga reflecție a lui Jerry asupra vieții sale și asupra timpului petrecut cu Vesta se încheie cu întrebarea: „Avem cu toții crimele noastre. Nu?"[15]

Tulburarea, tensiunea, chiar vina și suferința pot fi semne ale prezenței unor persoane care ți-au influențat decisiv viața. Cum am văzut, moștenirea lăsată de Vesta lui Jerry a constat într-o neliniște morală. Viața sa nu a fost influențată de momentele când privea în urmă și se simțea bine pentru tot ce a făcut, de bunăvoie și cu sacrificii personale considerabile, ca s-o ajute pe Vesta. A fost influențată de remușcări și regrete. Cu vorbele lui Nietzsche, „durerea este cel mai puternic ajutor al memoriei"[16].

Au modelele mele picioarele pe pământ?

Încă din școala primară suntem încurajați să ne căutăm modelele printre marile figuri ale istoriei. Acești oameni exemplari au schimbat lumea, adesea cu sacrificii personale considerabile. Au trăit și uneori au și murit prin angajamentul lor față de valori importante. Avem foarte multe de învățat de la aceste figuri eroice — viețile lor pun în scenă valori importante —, dar sunt așezate fiecare pe un piedestal. Problemele, virtuțile și isprăvile lor sunt foarte îndepărtate de viața de zi cu zi a majorității oamenilor.

Confucius a sugerat odată o modalitate foarte diferită de a găsi un model și de a învăța de la el. El sfătuia lumea să se uite în stânga și-n dreapta, referindu-se prin asta la oamenii din jurul nostru, chiar dacă nu par să realizeze mare lucru — și să încerce să învețe de la aceștia cam în felul în care Jerry s-a uitat la Vesta și a învățat de la ea. Sfatul lui Confucius era să căutăm „cunoașterea de sine decurgând din experiența de zi cu zi"[17]. Remarcați cât de diferită este această abordare! Suntem sfătuiți să nu căutăm virtuți și calități pe care să le imităm, ci cunoaștere de sine. Este exact ceea ce face Vesta pentru Jerry. El nu încearcă să-i urmeze exemplul. De pildă, nu observă la un moment dat că Vesta e cinstită, după care să-și dea seama că el însuși ar trebui să fie mai cinstit și să încerce apoi să acționeze în consecință.

Vesta îi oferă lui Jerry lucrul de care au nevoie mulți oameni și mulți lideri: un exemplu verificat, prozaic, dar viu, de om care a făcut ceea ce-și dorea din tot sufletul și ceea ce avea nevoie să facă. Oricine cunoaște lista de virtuți care se presupune că duc la o viață bună și la o carieră de succes — prudență, curaj, dreptate, cumpătare, ca și muncă intensă, cinste și respect pentru ceilalți —, dar toate acestea sunt abstracte și generale. Ce îi trebuia lui Jerry era un exemplu viu al lucrurilor necesare pentru a trăi viața la care aspira el. La drept vorbind, avea nevoie chiar foarte tare de un astfel de exemplu: părinții săi erau oameni buni, dar fuseseră înfrânți, și ar fi fost ușor ca el să devină cinic și fatalist.

Din fericire însă, Jerry are ocazia să o cunoască pe Vesta, să o înțeleagă că este o persoană asemenea lui, nu ca pe un erou, dătător de inspirație, însă la urma urmei abstract. Ajunge să aibă o gamă largă de trăiri legate de ea și de sine. Îi pasă de Vesta, îi admiră tenacitatea, uneori o suspectează că profită de el, este furios și frustrat că nu-și mai poate plăti primele de asigurare și îi aruncă lui pe umeri această povară. Este fascinat și îngrozit de tinerețea ei petrecută în sclavie, iar la un moment dat spune — destul de neobișnuit pentru un tânăr alb vorbind despre o bătrână neagră — că simte că i-ar aparține.

Jerry învață — și învață foarte multe — din experiențe obișnuite. Marele avantaj al acestei abordări cu picioarele pe pământ este că lecțiile sunt trăite, reale, vii, solide, chiar dureroase. Sunt oameni care pot trage învățăminte personale de la figuri istorice sau pot să-și lase viețile să fie schimbate de oameni carismatici. Dar a fi inspirat de câte o străfulgerare de măreție nu e același lucru cu lecțiile învățate, ca în cazul lui Jerry, de la oameni lângă care trăim și împreună cu care trecem prin viață. De aceea, Confucius îi sfătuiește pe cei care încearcă să afle ceva despre virtuți și vicii să nu-și ridice prea tare privirea, ci să se uite în stânga și-n dreapta.

Un foarte respectat director de companie mi-a spus la un moment dat: „Nu sunt sigur că ne căutăm modelele acolo unde trebuie, iar uneori ignorăm modele care poate nu întâmplător ne-au fost scoase în cale". Din fericire, Jerry este gata atunci când Vesta își face apariția în viața sa, deși nu înțelege încă de ce e atât de atras de ea. Mulți oameni caută modele printre figurile eroice, iar apoi sunt dezamăgiți dacă se dovedește că uriașii aveau picioare de lut. Spre deosebire de aceștia, Jerry este dispus să învețe de la cineva întâlnit în chip firesc în curgerea vieții sale.

Jerry face acest lucru și cu Sam, nu numai cu Vesta. Lui Sam îi place de Jerry și își dorește ca tânărul să reușească, și de aceea încearcă să-i creeze un disconfort interior, îndemnându-l să se gândească foarte bine ce-și dorește de la viață și ce poate spera în mod rezonabil să obțină. De pildă, atunci când Jerry îi dă lista, Sam îi spune:

> Știi cum ești tu? Ești ca Charlie Chaplin, sau ca Paul Robeson ăla, sau ca madam Roosevelt — vrei să fii totul pentru toată lumea. Și nu poți. Nimeni nu poate. Alege patru, hai șase, dar nu mai mult. Gândește-te la ei ca la niște posturi ocupate. Îi alegi pe-aștia câți-

va, apoi ai grijă de ei cât poți — dar numai de ei. Pe ceilalți îi lași în plata Domnului. N-ai de-ales, Jerry, n-ai de-ales.[18]

Lui Jerry nu-i place să audă așa ceva, dar ține minte sfatul timp de decenii. Nu a fost o predică, nici un discurs de ziua națională. Sam era un ratat trist și alcoolic, dar timp de câteva săptămâni a fost o persoană importantă în viața lui Jerry. La fel ca Vesta, i-a provocat un disconfort lui Jerry și l-a făcut să se străduiască. De fapt, întreaga viață a lui Jerry poate fi văzută ca o lungă strădanie de a împăca adevărurile discordante și dureroase învățate prin relația strânsă, de zi cu zi, cu Vesta și Sam.

Am modele de tip „Se rezolvă!"?

Una dintre cele mai vii amintiri despre Vesta ale lui Jerry are în centru un banal indicator din lemn înfipt în fața casei ei. Avea forma unui ceainic de culoare roz pal și pe el erau pictate cu negru crăpături în toate direcțiile, precum și cuvintele „Se rezolvă!". Așa își făcea Vesta reclamă la una dintre activitățile din care-și câștiga viața — reparatul obiectelor de porțelan.

Într-o zi, Vesta îi arată lui Jerry un eșafodaj miniatural construit în jurul unei supiere parțial refăcute. În sâmbetele următoare, Jerry o urmărește lucrând. Reparatul cere o răbdare ieșită din comun și o atenție desăvârșită pentru detalii. Vesta folosește o lupă foarte mare pentru a examina sute de fragmente minuscule, care trebuie să fie lipite fiecare exact la locul lor. În cele din urmă, Vesta reușește să reconstruiască supiera. Când Jerry o întreabă dacă va mai putea fi folosită pentru supă, femeia îi răspunde: „Păi altfel la ce-ar mai fi bună? Nu pentru asta e făcută, pentru supă?"[19] Patruzeci de ani mai târziu, Jerry o vede încă în fața ochilor pe Vesta, așezată la masa de lucru și lipind bucățelele de porțelan.

De ce sunt aceste amintiri în continuare atât de vii? Există două răspunsuri la această întrebare, care ne ajută să înțelegem cum ar trebui să arate un bun model pentru un lider. Unul dintre răspunsuri este interpretarea personală pe care o dă Jerry felului în care Vesta repară porțelanul. Învățase meșteșugul în copilărie, de la un misionar care fusese în China. Testul final, își aducea aminte Vesta, era acesta: „Alegeai personal un ou de găină și călcai pe el de mai multe ori, apoi îl reconstruiai cu mâna ta astfel încât să pară neatins când cineva se uita la el. O pregătire excelentă pentru viață"[20].

Memoria lui Jerry înfrumusețase povestea — un astfel de test n-ar putea fi trecut nici de cel mai bun meșter —, dar pentru el în această amintire se concentrează ceea ce filosoful William James numea „sentimentul nostru mai mult sau mai puțin limpede despre ceea ce înseamnă cu-adevărat viața... felul nostru personal de a vedea și percepe pulsația cosmosului"[21].

Povestea Vestei dă chip sentimentului difuz al lui Jerry că lumea poate fi foarte crudă. Uneori, e vorba de o cruzime externă, aleatorie și inevitabilă. Părinții săi, de pildă, n-au avut prea mult de ales în privința locului de muncă și habar n-aveau că fabrica de bumbac o să le distrugă plămânii. Alteori, oamenii își provoacă singuri greutăți, cum este cazul lui Jerry când acceptă slujba în ciuda avertismentelor lui Sam și a propriilor temeri.

Dar nici Jerry, nici Vesta nu sunt fataliști. Amândoi cred că un om poate să adune cioburile și să refacă lucrurile. „Se rezolvă!" îi arată de asemenea lui Jerry care este puterea hotărârii și a încrederii, în ciuda unor forțe externe necruțătoare și a tendințelor autodistructive din noi înșine. În cele din urmă, Jerry reușește să creeze o afacere de succes, întemeiază o familie și încearcă să îndrepte nedreptățile făcute părinților săi.

La fel ca Jerry, un lider are nevoie de modele a căror abordare în fața vieții și a muncii să fie de tipul „Se rezolvă!". Să conduci o organizație înseamnă să te confrunți cu un șir nesfârșit de probleme și provocări, iar condiția de lider nu scutește pe nimeni de suferințele și dezamăgirile oricărei vieți, nici de rănile pe care oamenii și le fac singuri. O atitudine

pragmatică și încrezătoare te face să perseverezi, să te lupți și să găsești modalități de a rezolva problemele cu care te confrunți.

Chiar și ajuns la vârsta de cincizeci și nouă de ani, Jerry are încă nevoie de o doză din spiritul „Se rezolvă!". Pentru ceilalți din jurul său, el pare un om de afaceri responsabil și plin de succes și un lider al comunității sale, însă Jerry este un om nefericit, care nu se cruță nici un pic. Își petrece mare parte din timp reflectând, fără să facă progrese prea mari. Soluția cea mai bună pentru Jerry este de a acționa în virtutea lecțiilor profunde primite de la Vesta. Este prosper, talentat și ieșit la pensie, iar lumea din jurul său are nenumărate nevoi care așteaptă să fie satisfăcute. Când era tânăr, sărac și hăituit, a făcut multe pentru Vesta. Atunci, la fel ca și acum, îi părea rău pentru ea. Dar la nouăsprezece ani, Jerry a făcut cu mult mai mult decât să reflecteze și să se frământe. Și-a impus eforturi considerabile și a făcut sacrificii autentice pentru a-i putea ajuta pe Vesta și pe ceilalți clienți ai săi. A ales să acționeze, nu să stea pe gânduri. Și la fel a făcut în cea mai mare parte a vieții, a ales să acționeze: și-a crescut copiii, a creat o companie responsabilă și de succes, a contribuit la procesul contra fabricii.

Acum, în loc să caute modalități de a-și alina sentimentul de vină, Jerry ar trebui să se întrebe de ce se simte astfel acum, după atâția ani. După toate probabilitățile, cauza este ieșirea la pensie. Acum că s-a retras din activitate și trăiește în „Taj Mahal"-ul său, nu mai face nimic ca să ilustreze și să aducă la viață lecțiile importante învățate în tinerețe. Jerry are nevoie să își pună sufletul în ordine, găsind ceva care să merite făcut — pentru ceilalți, nu doar pentru sine — și să se apuce de acel lucru.

De la Vesta și din anii petrecuți cu părinții săi, Jerry a învățat că punea un preț foarte mare pe ajutorul dat altora. Ultimii ani ai adolescenței au fost foarte grei pentru el — părinții se îmbolnăviseră, familia era săracă, Jerry ajungea uneori foarte aproape de epuizarea fizică și emoțională —, dar acești ani grei au fost valoroși și importanți. Jerry și-a asumat responsabilități și a învățat lecții care aveau să-i rămână gravate în caracter pentru totdeauna. Deși avea doar nouăsprezece ani, era un lider — nu în sensul obișnuit de conducător al unei organizații, ci în cel fundamental, de om care face lumea să arate altfel.

Un sfat vechi îi îndeamnă pe tineri să-și privească viața ca având trei faze: una în care înveți, una în care câștigi și una în care să-i slujești pe ceilalți. Este un sfat deopotrivă realist și tulburător. Ne începem, într-adevăr, viața în școală și apoi cei mai mulți dintre noi muncim decenii întregi ca să ne câștigăm viața. Din această cauză, partea cu slujitul tinde să fie lăsată pe anii din urmă. Dar în cazul lui Jerry nu a fost așa. Când era tânăr, a învățat și a ajutat, și a ajuns să-și dea seama ce important era pentru el ajutorul acordat celorlalți. A fost poate cea mai profundă lecție învățată în urma relației sale cu Vesta. A fost o lecție despre cine e *el*, nu despre cine era ea. Vesta l-a învățat pe Jerry cine este, iar acum el trebuie să înlocuiască reflecția cu serviciul activ în slujba celorlalți.

Vesta era bătrână atunci când a întâlnit-o Jerry, iar acum se apropie și el de șaizeci de ani. Când a cunoscut-o pe Vesta, a găsit-o împăcată cu viața și cu sine. Răspândea în jur un aer de încredere calmă și seninătate. Aceste trăsături l-au atras pe Jerry cel tânăr și agitat, dar sunt în același timp trăsături la care ar trebui să reflecteze acum și pe care ar trebui să încerce să le dezvolte în propria viață. Poate că, dacă și-ar dedica o mare parte din timp serviciilor în slujba comunității, ar putea realiza acest lucru și ar învăța o ultimă lecție — despre seninătate și acceptarea de sine — de la tulburătorul său model.

Vesta ca lider

Un model bun în viață îi va face pe oameni să se frământe, iar absența frământărilor poate duce la probleme extrem de serioase. Willy Loman întrevede uneori pentru scurtă vre-

me realitatea, iar Linda încearcă să-i arate cu blândețe cum arată de fapt lucrurile, dar el preferă visurile sale narcotizante. Okonkwo evită tensiunea și întrebările incomode despre sine prin muncă îndârjită sau prin furie și violență. Spre deosebire de ei, viața lui Jerry este înălțată de relația sa profundă și complexă cu Vesta. Chiar după patruzeci de ani, exemplul ei este încă viu și tulburător pentru Jerry și îl îndeamnă să își examineze și poate chiar să își schimbe viața.

Privită astfel, Vesta este o ilustrare a unui tip neconvențional, dar remarcabil de lider. Nu a fost o eroină. Nu s-a sacrificat pentru o cauză măreață, nu a ținut discursuri care să înflăcăreze mulțimile și nu va figura niciodată în vreo carte de istorie. Cu vorbele lui Jerry, „n-a salvat lumea liberă de la nimic"[22]. Dar înțelegerea de sine și sentimentele pe care le-a trezit în Jerry continuă să-l influențeze decenii mai târziu.

Liderii de felul ei sunt ușor de ignorat, pentru că impactul lor nu este perceput decât după ani sau decenii. Pentru ea, condiția de lider nu consta în acțiuni îndrăznețe sau afirmații memorabile, ci din semințele pe care le arunca și le făcea să încolțească în viețile celorlalți. Aceste semințe l-au pregătit pe Jerry pentru viață într-un mod cu totul special: i-au dat un sentiment de disconfort interior și l-au împins, în diverse momente ale vieții, să se străduiască din greu să înțeleagă cine e cu adevărat și cum trebuie să trăiască.

Vesta era, desigur, foarte diferită de Jerry, dar așa se întâmplă adesea cu modelele tulburătoare și cu liderii neconvenționali. Un manager mi-a spus odată că modelul și eroul său a fost o soră mai mare, moartă înainte să împlinească douăzeci de ani. Încă de la naștere se luptase cu handicapuri severe și nu putea nici să meargă, nici să comunice foarte bine. Dar a devenit „epicentrul social și spiritual al familiei", și, „chiar când se lupta cu moartea și se chinuia din greu să supraviețuiască de pe o zi pe alta, era mai preocupată de cei din jur decât de sine".

Însă, indiferent ce influență ar avea asupra unui lider, un model nu poate face totul. Uneori, oferă inspirație și îndrumare; alteori, produce disconfort și tulburare. În toate cazurile, influența sa depinde de cât este de dispus liderul să-i pese de exemplul modelului și să reacționeze la el.

Dar ce înseamnă să-ți pese? Care sunt lucrurile de care le pasă cu adevărat liderilor de succes? Și există oare momente când unui lider îi pasă prea mult de ceva — cum poate că a fost cazul cu Jerry când a ajuns la epuizare fizică și financiară pentru a o ajuta pe Vesta? Dat fiind că literatura serioasă ne ajută să scrutăm în adâncime sufletele oamenilor, este o modalitate deosebit de eficace de a găsi raspunsuri la aceste întrebări importante. Următorul capitol se folosește de o remarcabilă descriere a unui conducător de companie, romanul *Ultimul magnat* de F. Scott Fitzgerald, pentru a căuta răspunsuri.

4 Îmi pasă cu-adevărat?

DACĂ LEADERSHIP-UL ÎNSEAMNĂ să schimbi cu ceva lumea din jurul tău, literatura serioasă ne învață că efortul de a face așa ceva este adesea lung și chinuitor. Jerry a pus pe picioare o afacere de succes, dar i-a luat decenii întregi să reușească. Okonkwo, în ciuda handicapurilor cu care a pornit în viață, a devenit un lider respectat al satului, dar numai după ani întregi de strădanii. Până și realizările lui Willy Loman, cum ar fi faptul că a reușit să-și întrețină familia în anii Marii Crize, au necesitat decenii de muncă intensă, adesea nerăsplătită cum se cuvine.

Vechii greci înțelegeau că pentru a fi lider e nevoie de răbdare, curaj și tenacitate, timp de luni și ani întregi. De-a lungul secolelor, ei au tot recitat și înfrumusețat o poveste care în cele din urmă avea să devină celebrul poem epic *Odiseea*. În el se povestește cum Ulise și-a condus oamenii într-o călătorie pe mare care a durat zece ani, din câmpiile Troiei înapoi, acasă. În cursul acestei căutări, el și oamenii săi nu dau niciodată peste scurtături, drumul este, dimpotrivă, presărat la tot pasul cu diversiuni și ispite și nu au nimic care să le garanteze succesul sau care să-i pună la adăpost de ghinion. În cele din urmă, Ulise reușește să-și aducă echipajul acasă, dar fără avântul, tenacitatea și asiduitatea lui ar fi pierit cu toții.

Cum poate un lider sau cineva care aspiră să devină lider să știe dacă îi pasă suficient de mult de visurile sale încât să le transforme în realitate? Întrebarea aceasta apare pentru prima dată în anii de început ai unei cariere. Mulți tineri se străduiesc din greu să-și lase deschise cât mai multe porți, dar vine un moment când trebuie să se decidă care este drumul în viață la care țin cu adevărat și să se angajeze pe acel drum.

Odată făcută această alegere, întrebarea privind cât de mult îți pasă de drumul tău revine iarăși și iarăși — cel puțin pentru aceia dintre oameni care aspiră să schimbe cu ceva lumea din jurul lor.

Motivul este unul foarte simplu: lumea opune adesea rezistență încercării de a o schimba, o rezistență îndârjită. După cum se exprimă Machiavelli în *Principele*: „Nimic nu este mai periculos sau mai dificil decât a așeza lucrurile într-o ordine nouă"[1]. Viețile marilor lideri confirmă observația lui Machiavelli. În fotografiile lui Abraham Lincoln făcute spre sfârșitul vieții, vedem eforturile și suferința întipărite tot mai adânc pe fața sa. Lui Lincoln îi păsa cu adevărat, iar prețul pe care l-a plătit a fost foarte ridicat. Dar liderii a căror activitate se desfășoară departe de marea scenă a istoriei sunt confruntați la rândul lor cu o povară asemănătoare. Scopurile lor sunt poate mai modeste, dar la fel sunt și mijloacele pe care le au la dispoziție, așa că adesea trebuie să se lupte cu îndârjire pentru lucrurile de care le pasă.

Pentru a înțelege rolul crucial al devotamentului în activitatea unui lider, capitolul de față examinează îndeaproape *Ultimul magnat*, un roman având în centru un om de afaceri care ajunge la reușite extraordinare. Fitzgerald a început să-și scrie cartea în 1939 și s-a inspirat masiv din experiența sa ca scenarist la Hollywood și din viața lui Irving Thalberg, care a condus MGM în anii '30 și a transformat compania în cel mai prestigios studio al Hollywood-ului. Fitzgerald a murit în urma unui atac de cord înainte ca romanul să fie terminat, dar apucase deja să-l creeze pe Monroe Stahr, unul dintre cei mai fascinanți și complecși conducători de companie din literatura americană.

Când ne întâlnim pentru prima dată cu Monroe Stahr, îl găsim în culmea gloriei și a succesului. Stahr este un om carismatic, un manager excepțional și un om plin de compasiune. Dar doctorul i-a spus că are o problemă cardiacă foarte serioasă și că nu mai are mult de trăit. În ciuda acestui

avertisment, Stahr continuă să muncească într-un ritm frenetic. De ce face asta? De ce n-o lasă mai ușor, ca să se poată îngriji de propria sănătate? De ce nu ia Stahr o pauză ca să adulmece mireasma lumii?

Fitzgerald nu ne dă un răspuns explicit la aceste întrebări. Ne lasă în schimb să-l urmărim pe Stahr muncind, timp de câteva zile, într-o serie de excepționale descrieri ale vieții zilnice a unui mare conducător de companie. Fitzgerald ne arată, de asemenea, ce simte și ce gândește Stahr. În cele din urmă, ne dăm seama că alegerea acestuia este una conștientă, poate chiar rezonabilă, și nu comportamentul disperat al unui obsedat de muncă gonind către moarte.

Stahr este dispus să facă orice sacrificiu pentru a trăi și a munci așa cum își dorește. Alegerile altora pot fi diferite, dar dacă vor cu adevărat să devină lideri, povestea lui Stahr le pune în față întrebări incomode. Le pasă îndeajuns de mult de munca lor? Angajamentul lor se traduce într-o hotărâre neclintită de a se ocupa de toate detaliile și de a-i ajuta pe ceilalți să facă același lucru? Înțeleg ei ce sacrificii trebuie să faci atunci când îți pasă cu adevărat?

Aceste întrebări așteaptă întotdeauna după colț în activitatea zilnică a oricărui manager, gata să îi pună la încercare hotărârea și caracterul. Stahr are o viață tipică de manager: fiecare zi aduce cu ea un program supraîncărcat, cu zeci de mesaje la care trebuie să răspundă, cu proiecte mici și mari care au nevoie să fie împinse înainte, cu discuții solicitante și cu crize de toate felurile. Cel mai adesea, la capătul zilei rămân puzderie de probleme nerezolvate. Cele mai multe din aceste sarcini necesită energie, implicare, atenție pentru nuanțe și un anumit nivel de creativitate — pentru că, de regulă, oamenii intră pe ușa unui manager aducând cu ei probleme, nu soluții. Și acest șuvoi de probleme curge neîntrerupt timp de luni și ani.

Este motivul pentru care descrierile realiste ale leadership-ului, cum este romanul *Ultimul magnat*, prezintă viața unui lider ca pe o lungă și dificilă trudă, nu ca pe o aventură pasionantă. Însă nu trebuie să pierdem din vedere un lucru: Stahr iubește ceea ce face. Înțelege că strădaniile și problemele sale zilnice sunt o parte inevitabilă și valoroasă a vieții pe care a ales s-o trăiască și a visurilor care îi îndrumă pașii.

Stahr alege să trăiască astfel pentru că ține atât de mult la activitatea sa, la oamenii din jurul lui și la studioul pe care-l conduce. Se poate argumenta că până la urmă se dovedește că ține prea mult, dar devotamentul său față de munca pe care o face e mai presus de orice îndoială. Tocmai din acest motiv, povestea lui este foarte valoroasă pentru cei care încearcă să-și dea seama dacă le pasă suficient de mult încât să se înhame la o viață plină de dificultăți și să urmeze acest drum până la capăt.

Filmele sunt iubita mea

Numele lui Monroe Stahr nu e deloc întâmplător. În Hollywood-ul anilor '30, când se petrece acțiunea din *Ultimul magnat*, este cu adevărat un star. La doar treizeci și cinci de ani conduce unul din cele mai de succes studiouri cinematografice din țară. Patronii — foarte atenți cu banii lor, ca orice patron — sunt mulțumiți de profit; în același timp, Stahr a reușit, aproape de unul singur, „să ducă înainte arta cinematografică de-a lungul unui întreg deceniu, până când conținutul producțiilor principale a devenit mai cuprinzător și mai bogat în semnificații decât cel al pieselor jucate pe scenă"[2].

Stahr are carismă, dar succesul său se datorează în mică măsură farmecului personal. Fitzgerald sugerează că, în afaceri, lanțul cauzal e orientat mai degrabă invers: succesul și puterea conferă carismă. Cu apariția sa fragilă, de om firav, cu părul negru cârlionțat și cu sprâncenele arcuite, Monroe Stahr nu iese deloc în evidență. Poate să fie simpatic, chiar

șarmant, atunci când dorește, dar succesul și carisma derivă din extraordinarele sale calități de manager. Stahr are, de asemenea, darul povestirii și poate face calcule financiare complicate în minte, ceea ce a atras atenția asupra lui și a făcut să fie respectat în primii ani ai carierei. Mai presus de orice, are o capacitate de muncă uriașă — e privit ca unul dintre oamenii cei mai muncitori din California. Majoritatea managerilor de succes muncesc foarte mult, dar Stahr nu are concurent din acest punct de vedere. Îi place să spună „filmele sunt iubita mea". Stahr își petrece cea mai mare parte din zi la studiouri, apoi participă la serate și se întoarce acasă, unde citește scenarii sau urmărește filme, și muncește mereu șapte zile pe săptămână.

Mulți dintre cei care cunosc povestea lui Stahr cred că acesta a mers prea departe, ruinându-și sănătatea și compromițându-și viața personală. Acest punct de vedere îl transformă pe Stahr într-o ilustrare simplistă a sloganului conform căruia n-a murit încă nimeni dorindu-și să fi petrecut mai mult timp la serviciu. Dar această abordare ne spune doar că Stahr a făcut prea multe sacrificii. Ce nu ne spune e motivul pentru care a făcut aceste sacrificii.

De fapt, Stahr e un om chibzuit, rezonabil, plin de compasiune, care își înțelege foarte bine opțiunile. Nu e nicidecum un robot hiperactiv pus pe pilot automat. La un moment dat își pune problema să-și schimbe viața, și face chiar câțiva pași în acea direcție. Dar apoi se oprește. Pentru că această decizie dă naștere la câteva întrebări cruciale pentru toți liderii. Pentru a le putea înțelege, e nevoie să examinăm mai îndeaproape un episod critic din viața lui Stahr.

Într-o seară, studioul lui Stahr este zgâlțâit de un cutremur puternic. În timp ce se ocupă de acest incident, Stahr zărește o tânără, Kathleen Moore, care îi aduce aminte de soția lui decedată. Începe să se vadă cu ea și sunt pe punctul de a se îndrăgosti. Stahr află în curând că femeia este logodită cu alt bărbat, care urmează să sosească la Hollywood în câteva zile.

Kathleen nu îl iubește cu adevărat pe acel bărbat și nu știe ce să facă în continuare.

Stahr își dă seama că această relație este șansa lui de a începe o nouă viață. Într-o noapte de vineri, foarte târziu, aproape că îi zice ce simte pentru ea. Își spune sieși: „Asta e șansa ta, Stahr. N-o lăsa să treacă. Asta e fata ta. Poate să te salveze, poate să te aducă înapoi la viață"[3]. Dar ezită și se decide să-și mai acorde timp de reflecție. Îi zice doar: „Mâine mergem la munte". Mai clar de-atât nu reușește să-i spună care îi sunt sentimentele[4].

Stahr ezită, ne explică Fitzgerald, pentru că „mii de oameni depindeau de judecata lui echilibrată — nu poți să ignori deodată o calitate care ți-a folosit timp de douăzeci de ani"[5]. A doua zi este sâmbătă și Stahr pleacă la lucru de dimineață. După prânz, pe la ora două, are încă pe birou un teanc de telegrame de care trebuie să se ocupe — echivalentul din 1930 al șirului nesfârșit de e-mailuri din ziua de azi. Citește că „un vapor al companiei dispăruse în Arctica; un star de cinema căzuse în dizgrația publicului; un scriitor îi dădea în judecată, cerând un milion de dolari"[6]. Ultima telegramă e de la Kathleen. Logodnicul ei se întorsese în acea dimineața și s-au căsătorit la prânz.

Din cauza morții lui Fitzgerald, nu putem ști cu siguranță ce s-a întâmplat până la urmă cu Stahr și Kathleen. Din notele autorului pentru capitolele rămase nescrise rezultă că Stahr urma să moară într-un accident de avion, în cursul unei lupte aprige cu un alt director al studioului și cu niște brute de la sindicat. Poate că Fitzgerald ar fi schimbat sfârșitul, dar traiectoria pe care o avea în vedere pentru Stahr e clară. În mai multe momente ale cărții Fitgerald îl compară pe Stahr cu Icar, eroul mitologic grec care și-a făcut aripi de ceară pentru a evada din închisoare. În ciuda avertismentelor tatălui său, Icar a zburat prea aproape de soare, aripile i s-au topit, iar el s-a prăbușit și a murit. Dar între Stahr și Icar există o diferență fundamentală. Icar a zburat aproape de soare din pură exaltare,

într-un moment foarte intens de pasiune sau extaz: pericolul zborului era ceea ce-l atrăgea.

Motivația lui Stahr era diferită. Dacă își impune eforturi considerabile, uneori supraomenești, e pentru că îi pasă atât de mult și, în multe privințe, într-o manieră admirabilă, de munca sa. La un moment dat îi spune lui Kathleen: „Fiecare face lucrul pentru care s-a născut. Cam o dată pe lună cineva încearcă să mă schimbe, îmi spune ce pustie va fi bătrânețea mea atunci când nu voi mai putea munci. Dar nu e așa simplu"[7]. Ca să-l înțelegi pe Stahr — și pe mulți dintre cei care schimbă cu ceva lumea mulțumită muncii lor îndârjite și necontenite —, trebuie să înțelegem ce-l motivează și, mai exact, care e lucrul de care-i pasă cu adevărat.

Probleme de caracter

Vom înțelege cel mai bine motivațiile lui Stahr punând patru întrebări și încercând să găsim răspunsurile la ele. Aceste întrebări se referă la personaj, dar, în același timp, sunt destinate oricărui lider chibzuit. Nici una nu are un răspuns ușor de găsit, dar fiecare este o modalitate de a înțelege dacă ți-ai găsit obiectivele potrivite în viață, obiectivele care merită atenția și dăruirea indispensabile oricărei realizări autentice.

Sunt eu profund responsabil în fața mea?

Imaginea standard despre firmele americane este că o companie este o organizație privată, iar conducătorii ei sunt responsabili în fața patronilor companiei. Gândind pe aceeași linie, dreptul comercial susține că directorii sunt responsabili pentru sănătatea strategică și financiară pe termen lung a firmelor pe care le conduc. Economiștii privesc companiile ca pe niște bancomate: tot ce contează sunt banii care pot fi scoși din ele, și consideră că directorii sunt acolo pentru a maximiza

acest flux monetar. Toate aceste analize îi tratează pe directori ca pe niște simpli angajați, ceva mai speciali, e drept, dar la urma urmei niște angajați. Treaba lor este să facă ceea ce vor „șefii" lor — importante instituții financiare și alți acționari —, adică, de obicei, să crească profiturile. Când interesele directorului și cele ale patronului sunt în armonie, totul merge bine.

Dar literatura serioasă face ca aceste viziuni asupra managerilor și firmelor să pară facile și superficiale. Liderii aduși la viață de aceste cărți au motivații puternice, dar aceste motivații sunt emoționale și extrem de personale. Ele provin dintr-un strat foarte profund al ființei acelor persoane și au destul de puțin de-a face cu recompense financiare și stimulente bine alese. Priviți din acest punct de vedere, indivizii care sar din pat dimineața entuziasmați la gândul de a maximiza valoarea curentă a fluxului monetar ajustat în funcție de risc sunt potriviți ori pentru o vizită la psihiatru, ori ca subiect de satiră.

În fața cui sunt responsabili liderii plini de dăruire de felul lui Stahr? Răspunsul sugerat de literatura serioasă este foarte clar: aceștia se simt profund responsabili față de ei înșiși. Priviți din această perspectivă, liderii muncesc din greu ca să schimbe o lume care se opune tot timpul schimbării pentru simplul motiv că se simt împliniți făcând așa ceva. Când îți asumi sarcini dificile și îți pui la încercare caracterul, nu-ți faci viața mai ușoară sau mai plăcută. Dar viața devine astfel mai intensă, mai autentică și mai plină de satisfacții.

Poetul chilian Pablo Neruda ne ajută să înțelegem acest impuls fundamental al omului:

Ceva a bătut în inima mea,
febra sau aripi uitate,
și mi-am urmat calea
descifrând
acel foc.[8]

Lui Stahr i-ar fi fost foarte ușor să înțeleagă starea descrisă de Neruda. El își trăiește viața pe care și-a ales-o. De aceea,

în ciuda sănătății tot mai șubrede și a atracției față de Kathleen, își petrece ultimele luni muncind atât de intens.

Cardiologul lui Stahr, doctorul Baer, înțelege foarte bine acest lucru. De luni întregi îi spune lui Stahr să ia o pauză. Răspunsul tipic al lui Stahr este că o să facă asta peste câteva săptămâni, când se mai liniștesc lucrurile, dar Baer știe că acest lucru nu se va întâmpla. „N-ai cum să-l convingi pe un om ca Stahr să se oprească, să se întindă pe jos și să privească cerul timp de șase luni", își spune Baer. „Mai degrabă ar muri." Doctorul a mai întâlnit oameni ca Stahr și e de părere că a încerca să-i faci să-și schimbe obiceiurile nu e doar inutil, ci și greșit. I s-a întâmplat uneori să poată vindeca pe cineva ca Stahr, dar a avut senzația că a fost doar „o victorie goală de conținut, ca o cochilie în care nu mai trăia nimic"[9].

Stahr muncește din răsputeri, punând pasiune în ceea ce face, pentru că așa vrea să-și trăiască viața. La el nu e vorba de a face față problemelor dificile ale condiției de lider. Stahr le acceptă cu dragă inimă și consideră că îi fac viața mai profundă și mai împlinită. Înțelegând acest lucru, ne putem explica de ce atâția directori de succes continuă să muncească multă vreme după ce au acumulat deja o avere mai mare decât poate avea oricine nevoie. Ne putem explica și de ce atâția oameni de pe toate palierele sociale sunt dispuși să se străduiască din răsputeri, chiar dacă nu sunt plătiți în plus și nu vede nimeni ce fac. Ar fi ușor, dar greșit, să-i catalogăm pe acești oameni drept obsedați de muncă. Această etichetă sugerează că nu le pasă cu adevărat de ceea ce fac — ar putea la fel de bine să pună pe picioare o organizație sau să spargă pietre —, dar, la fel ca în cazul lui Monroe Stahr, de fapt le pasă, chiar foarte mult.

Dar când Stahr îi spune doctorului său că face lucrul pentru care s-a născut, se referă la filme. Cu înzestrările sale, Stahr ar fi putut foarte bine să reușească și în alte domenii, dar nu acelea erau vocația lui. Stahr nu și-a ales obiectivul în viață.

L-a descoperit. A ajuns să se cunoască, să știe de ce are cu-adevărat nevoie și s-a ținut cu încăpățânare de acel lucru.

Cei mai de succes lideri sunt cei care găsesc o activitate prin care să se simtă împliniți. Marele explorator englez Sir Ernest Shackleton este o ilustrare exemplară a acestui principiu fundamental. La începutul secolului trecut, Shackleton a uimit lumea, conducându-și echipa înapoi după o tentativă dezastruoasă de traversare a Antarcticii pe jos. Vasul său rămăsese înțepenit și fusese apoi zdrobit de ghețuri, forțându-l pe el și pe oamenii săi să petreacă aproape cinci sute de zile croindu-și drum spre uscat prin întunericul neîntrerupt al unei ierni polare, peste banchize și prin apele reci și periculoase de negăsit pe nici o hartă. Confruntat cu pericolul, eșuat în mijlocul unui peisaj glaciar pustiu și colțuros, Shackleton s-a dovedit a fi un lider excepțional. După cum avea să se exprime mai târziu unul dintre membrii echipajului său: „Pentru scopuri științifice, cel mai bun lider era Scott; pentru o călătorie rapidă și eficientă, Amundsen; dar când ești într-o situație fără ieșire, când pare că nu mai există nici o speranță, nu-ți rămâne decât să cazi în genunchi și să te rogi ca liderul tău să fie Shackleton"[10].

Însă pe uscat, în vremuri normale, Shackleton era un ratat. Între cele patru expediții în Antarctica nu-și găsea deloc locul și era tot timpul nefericit. Shackleton a încercat în mai multe rânduri să se ocupe de afaceri, dar a eșuat de fiecare dată. La câțiva ani după epopeea polară care l-a făcut celebru, a reușit să adune fonduri pentru o altă expediție la Polul Sud. A atins Georgia de Sud, capătul de sud al Americii de Sud, și a murit în somn în urma unui infarct. Când soția sa a aflat că trupul neînsuflețit era pe un vapor îndreptându-se spre Marea Britanie, a dat instrucțiuni să fie înmormântat în Georgia de Sud. Femeia știa foarte bine ce știa și el: că Antarctica, cu frumusețea ei rece, periculoasă și austeră, era habitatul lui natural. Acolo, Shackleton era un lider remarcabil. Oriunde altundeva era inutil.

Oamenii pot fi uimitor de adaptabili și flexibili, dar pentru cei mai mulți dintre noi genele și primele experiențe din viață creează un fel de traiectorii naturale. Aceste traiectorii pot avea o toleranță ridicată — Jerry nu era sortit să devină patron al unei afaceri de curățătorie chimică, nici Willy să-și câștige viața instalând tavane —, dar ele duc în anumite direcții, și nu în altele. Okonkwo s-a născut să fie războinic și un om important în societatea sa tradițională, în timp ce Willy Loman n-ar fi putut niciodată să devină un agent de vânzări excepțional.

Ideea, veche de când lumea, că fiecare are o vocație sau chiar un destin conține un sâmbure de adevăr. Liderii de succes își găsesc de regulă un loc în care pot munci cu pasiune și dăruire, un loc de care să le pese cu adevărat. Vechi greci foloseau cuvântul *entelechy* pentru a desemna forța vitală care poartă un organism către dezvoltarea deplină. Este o parte a motivului pentru care cineva trăiește așa cum trăiește. Și-a găsit drumul în lume și nu-l poate abandona. Este împlinit și are succes ca lider pentru că este pe deplin responsabil față de sine.

Filosoful, psihologul și cercetătorul religiilor american William James a sugerat la un moment dat o modalitate prin care oricine și-ar putea da seama de genul de muncă și viață căreia merită să i se dedice. James spunea: „M-am gândit adesea că modul cel mai bun de a defini caracterul cuiva ar fi să cauți acea atitudine mintală sau morală în care, atunci când trece prin ea, acea persoană se simte cel mai profund și intens activ și viu. În acele momente, se aude o voce lăuntrică spunând: «Acesta sunt eu cel adevărat!»"[11]

Sunt eu profund responsabil față de ceilalți?

Într-o noapte, după scurta lor aventură, Stahr și Kathleen se plimbă pe o plajă unde dau peste un bătrân negru, care pescuiește pe malul apei, cu care stau o vreme de vorbă. Când bătrânul află că Stahr lucrează în industria cinematografică, îi spune că el nu merge niciodată la filme. Stahr îl întreabă intrigat: „De ce nu?", iar omul răspunde: „Nu-i nimic de câștigat acolo. Nu-mi las nici copiii să meargă niciodată". Kathleen încearcă să-l convingă, iar apoi încearcă să-l minimalizeze numindu-l „Bietul Sambo". Stahr are aceeași atitudine, spunând: „Au ei filmele lor"[12].

Dar Stahr simte că ceva nu-i dă pace. Noapte târziu, când ajunge acasă, e încă preocupat de „negrul de pe plajă". Fitzgerald ne spune:

> Îl aștepta acasă pe Stahr, cu gălețile sale pline cu pești argintii, și avea să-l aștepte și la studio a doua zi de dimineață. Spusese că nu le dă voie copiilor săi să asculte poveștile lui Stahr. Avea prejudecăți și se înșela, și trebuia să i se arate cumva asta. Trebuia făcut un film, multe filme, un deceniu întreg de filme ca să i se arate că se înșela.[13]

Curând după aceea, Stahr hotărăște să oprească lucrul la patru filme de calitate îndoielnică, pentru că „le-a supus atenției negrului și lui i s-au părut niște porcării", și reia un „film dificil", pe care îl sacrificase din motive financiare[14].

Stahr are o reacție atât de vehementă la episodul de pe plajă pentru că acel om îi respinge munca de o viață. Stahr nu privește filmele ca pe o marfă produsă pe bandă, de dragul profitului. El își dorește, aproape cu disperare, ca filmele sale să le facă plăcere oamenilor și să-i distragă de la greutățile Crizei, și vrea ca părinții să fie fericiți și chiar mândri să-și ducă copiii la ele. Țelul lui Stahr este remarcabil de asemănător cu standardul foarte exigent pe care un lider chibzuit mi-a povestit că și-l impusese: „Să produc ameliorări concrete în viețile unor oameni concreți din comunitatea mea". Pescarul, o persoană concretă, îi spusese lui Stahr că nu reușise acest lucru.

Remarcați ce ne arată Fitzgerald în privința devotamentului lui Stahr față de munca sa. Stahr și-a construit o viață în care este, după cum am văzut, extrem de responsabil față

de sine. Dar în același timp, el este extrem de responsabil față de ceilalți. Munca lui Stahr îl face să fie foarte mulțumit, dar nu într-o manieră autistă sau egoistă. În această privință, Stahr se aseamănă cu Jerry, care nu vrea să reușească călcând pe cadavre și își clădește cu grijă o afacere care să-i ajute pe ceilalți.

La fel ca Jerry, Stahr s-a confruntat cu un test de caracter foarte dificil; dacă ar fi picat acest test, nu ar fi fost un mare lider. Dar el a reușit să găsească o muncă ce îi implică întreaga persoană — o condiție necesară, deși nu și suficientă, pentru leadership. Și crede că munca sa este un ajutor valoros pentru ceilalți. Cu alte cuvinte, pentru a schimba cu ceva lumea e nevoie să fii profund responsabil față de sine, ceea ce-ți permite eforturi susținute pe o perioadă lungă de timp, și e nevoie de un angajament autentic față de ceilalți, astfel încât pasiunea și devotamentul liderului să transforme cu adevărat lumea într-un loc mai bun.

Pare de la sine înțeles, dar nu e chiar așa. Părerea generală este că egoismul și altruismul sunt lucruri opuse. Cu cât ești mai egoist, cu-atât mai puțin îți pasă de ceilalți; cu cât ești mai altruist, cu-atât ești mai dispus să-ți sacrifici propriile interese. Însă literatura serioasă ne sugerează că lucrurile sunt ceva mai complicate: oamenii cei mai admirabili, fie ei eroi sau lideri fără pretenții, trăiesc și muncesc atât pentru ei, cât și pentru ceilalți. Cele două fire, al interesului propriu și al preocupării pentru ceilalți, sunt strâns împletite. În 1765, chiar înainte de a-și dedica întreaga viața creării Statelor Unite, John Adams scria: „Se cuvine... în numele interesului și ambiției, ca și al onoarei, al gratitudinii și al datoriei, să îmi folosesc la maxim capacitățile pentru această cauză importantă"[15].

Ar fi fost o dovadă de nesăbuință și iresponsabilitate ca Stahr să-și modifice planurile de producție din cauza unei întâlniri întâmplătoare cu un singur om pe o plajă. În realitate, comentariile acelui bărbat au declanșat o reacție profundă în mintea lui Stahr. Luând hotărârea de a realiza mai multe filme care să-l mulțumească pe acel pescar, nu face decât să-și reînnoiască și să-și intensifice propriul angajament.

Am o imagine realistă asupra condițiilor?

Dar dacă adoptăm această perspectivă asupra responsabilității unui lider, cum rămâne cu viziunea obișnuită, conform căreia cei aflați în poziții de autoritate au în primul rând obligații față de ceilalți — patroni, investitori și sistemul juridic? Acest ultim punct de vedere susține că un lider are „obligații asociate rolului său" — responsabilități bine definite care vin o dată cu postul — și că acestea sunt obligatorii pentru oricine ocupă acel post, indiferent de valorile, vocația și pasiunile sale dominante.

Termenul de obligații asociate rolului poate suna foarte tehnic, dar ele protejează pe toată lumea și fac ca indivizii aflați în poziții de putere să nu abuzeze de pozițiile lor. Doctorii, de pildă, au o putere enormă asupra pacienților lor, datorită calificării lor. Avocații care află informații confidențiale de la clienți ar putea profita cu ușurință de aceștia. Directorii din eșaloanele superioare, fie din cadrul companiilor, fie din administrație, pot să profite și uneori chiar profită de pozițiile lor pentru a obține beneficii personale și a-i exploata pe ceilalți.

Ce legătură au aceste lucruri cu Monroe Stahr? Fitzgerald nu ni-l arată deloc frământându-se sau măcar reflectând la obligațiile asociate rolului său. Înseamnă asta că personajul era iresponsabil? Cât despre lideri a căror activitate este o expresie a scopurilor și valorilor lor personale și profunde — încearcă aceștia să-și evite obligațiile? Nu ne dorim oare o lume în care interesele și pasiunile lor să fie canalizate către obligațiile asociate posturilor lor?

Răspunsul standard al vremurilor noastre la aceste întrebări este „da": interesele și pasiunile managerilor trebuie să fie „aliniate" cu obligațiile asociate posturilor pe care le ocupă. Cu mai bine de două secole în urmă, Adam Smith scria în

Avuția națiunilor că: „Omul are aproape mereu nevoie de ajutorul semenilor săi, dar este o nesăbuință să ne așteptăm ca acest ajutor să ne vină doar prin bunăvoința lor... Nu din cauza bunăvoinței măcelarului, berarului, brutarului putem spera că vom mânca diseară, ci pentru că toți aceștia au grijă de propriul interes"[16]. În ziua de azi, un bun manager folosește în mod curent salariul, stimulentele și laudele pentru a-i face pe ceilalți să contribuie cât mai mult la îndeplinirea scopurilor unei organizații.

Literatura serioasă pare să respingă această idee a „alinierii", așa cum un organism viu respinge țesuturile străine. Motivul este faptul că „alinierea" este un concept mecanicist, care nu ține cont de pasiunea, dăruirea și implicarea unui lider de succes. Oamenii care muncesc din greu, cărora le pasă de ceea ce fac și care au o influență asupra lumii nu aleargă tot mai repede, ca niște rozătoare într-o cușcă rotativă, pentru a obține bobițe monetare tot mai mari. E drept că un lider de succes nu face jurăminte de sărăcie; vrea să fie recompensat echitabil și să câștige bine. Dar, în același timp, muncește cu dăruire și pasiune pentru a exprima cine este el cu adevărat și care e lucrul de care-i pasă.

Desigur, nu trebuie nici să ne facem iluzii nerezonabile în privința rolului jucat de angajament și dăruire pentru a fi un lider de succes. Celebra observație a lui Woody Allen că, dacă te prezinți unde trebuie, optzeci la sută din succes e asigurat, conține o bună doză de adevăr. Munca de manager este de obicei solicitantă, alteori monotonă sau frustrantă, din când în când epuizantă. Dar este exact motivul pentru care succesul de durată depinde în ultimă instanță de măsura în care îți pasă de ceea ce faci, de angajamentul personal și de dăruire.

Această realitate psihologică și emoțională face ca obligațiile managerilor față de acționari, investitori și sistemul juridic să ocupe un rol semnificativ, dar secundar. Acestea sunt doar împrejurările și constrângerile care delimitează munca unui manager sau, cu expresia lui Monroe Stahr, „condițiile".

Stahr exprimă explicit acest punct de vedere într-o întâlnire cu George Boxley, un scriitor englez care colaborează cu studioul de puțină vreme și are sentimentul că-și prostituează talentul lucrând pentru filme destinate publicului larg. Boxley spune „Tot timpul îmi doresc s-o pot lua de la capăt... E chestia asta cu lucrul pentru mase". Stahr îi răspunde:

> Astea sunt condițiile... Întotdeauna există niște păcătoase de condiții. Lucrăm acum la un film despre viața lui Rubens — gândește-te cum ar fi să-ți cer să faci portretele unor inși plini de bani ca Pat Brady sau ca mine, sau ca Gary Cooper și Marcus, când tu de fapt vrei să-l pictezi pe Isus Hristos! N-ai simți că există niște condiții? Condiția noastră este că trebuie să luăm poveștile preferate ale oamenilor, să le aranjăm frumos și să le arătăm lumii. Orice trece de asta este „zahăr". Așa că nu vrei să-mi dai niște „zahăr", domnule Boxley?[17]

Stahr nu are iluzii romantice în privința filmelor pe care le produce. Trebuie să scoată pe piață ceea ce le place oamenilor: altminteri veniturile scad și imensa mașinărie a studioului începe să scârțâie. Dar, date fiind constrângerile inevitabile ale acestei condiții, Stahr încearcă să-l determine pe Boxley să facă filme mai bune, filme cu un pic de „zahăr", filme care să-i placă omului de pe plajă.

Deși Stahr e șeful, nu e scutit la rândul său de „condiții". E supus unor presiuni financiare și organizaționale intense. De pildă, la un prânz cu finanțatorii studioului, Stahr sprijină producerea unui film de calitate, deși e aproape sigur că va pierde bani. Investitorii sunt toți oameni dintr-o bucată, abili, care au reușit prin forțe proprii în viață. Îl urmăresc îndeaproape pe Stahr, pentru că banii pe care îi cheltuiește sunt ai lor. Și se urmăresc unul pe altul. Fitzgerald scrie că până și Marcus, cel mai bătrân membru al grupului, care pare slab și ramolit, „avea o rezistență deconcertantă. Un instinct care nu părea să slăbească niciodată îl prevenea în privința pericolului, a coali-

țiilor făcute împotriva lui... Fața lui cenușie devenise atât de imobilă, încât chiar și cei care știau că trebuie să-i urmărească mișcarea reflexă de la colțul ochilor n-o mai puteau distinge — natura făcuse să-i crească câțiva peri albi în acea zonă pentru a o ascunde; armura sa era acum completă”[18].

Acești investitori îl respectă pe Stahr și realizările sale, dar sunt uluiți să afle că plănuiește un film care va pierde un sfert de milion de dolari. În cele din urmă cedează, dar numai după ce îl supun unui interogatoriu prelungit. Este evident că, forțând realizarea acestui film, credibilitatea lui Stahr este ușor afectată. E ceva ce nu-și poate permite să facă foarte des. Până și Stahr, suveranul necontestat al operațiunilor din compania sa, trebuie să muncească din greu ca să facă față condițiilor. Dar știe foarte bine care este importanța lor reală.

Să faci față condițiilor este o condiție necesară pentru un lider — o cerință minimă, câteva cercuri prin care trebuie să facă un salt. Uneori, jocul acesta îi face plăcere, cât timp reușește să execute manevre abile printre constrângerile financiare și organizaționale. Uneori, efortul îl deprimă. Dar Stahr nu confundă niciodată condițiile muncii sale cu scopul ei. Își consumă viața muncind pentru ceea ce înseamnă această muncă pentru el, nu datorită obligațiilor asociate rolului său.

Perspectiva aceasta asupra leadership-ului este una inconfortabilă, chiar amenințătoare. Liderii au puterea și o pot exploata, și pe noi o dată cu ea, în nenumărate feluri. De aceea, ne dorim să li se pună limite și să li se indice direcția în care să meargă; cerem responsabilitate și transparență și avem nevoie de sisteme de guvernanță solide. Aceste măsuri de protecție sunt importante; un lider bun ține cont de ele și respectă regulile jocului. Dar nu acesta e motivul pentru care pun atâta efort și creativitate în ceea ce fac.

John Maynard Keynes a fost probabil cel mai important economist al secolului trecut, și cineva ca el a înțeles cu siguranță rolul regulilor și al stimulentelor într-o economie. Și totuși următoarele cuvinte îi aparțin: „Cea mai mare parte a deciziilor noastre de a face un lucru pozitiv, ale cărui consecințe vor apărea pe deplin în decursul a mai multe zile, pot fi luate doar ca urmare a unor umori primare — impulsul spontan de a acționa mai degrabă decât a nu acționa —, nu ca rezultat al mediei ponderate a beneficiilor calitative înmulțite cu probabilitățile cantitative”[19]. Cariera lui Stahr a căpătat avânt datorită priceperii sale la calcule financiare, dar umorile sale primare — devotamentul său profund față de obligațiile pe care pune preț — au jucat un rol critic în transformarea sa într-un adevărat lider.

Am reluat de curând legătura cu cineva cu care nu mă mai văzusem de ani buni din cauza unui articol despre transplanturile de rinichi, citit într-un ziar național. Se spunea acolo că laparoscopia, o procedură nouă, făcea ca transplanturile de rinichi să fie mult mai rapide, dar ce mi-a atras atenția a fost o informație surprinzătoare: vechiul meu amic Rick îi donase un rinichi șefului său. I-am trimis un e-mail, și iată ce mi-a răspuns:

> Da, de mine e vorba. Șeful meu făcea dializă de 18 luni, arăta și se simțea foarte rău și m-am oferit să fiu examinat pentru a determina dacă eram potriviți. S-a dovedit că potrivirea era perfectă. Totul a fost extrem de simplu și nedureros: am fost operat pe 14 martie, am ieșit din spital a doua zi, am luat ultimele analgezice pe 16 martie. Nici o complicație.

Rick e un lider. A dat un exemplu pregnant tuturor celor care-l cunoșteau și miilor de oameni care au citit despre ce a făcut.

De ce a făcut Rick acest sacrifiu? Nu a fost în urma unor calcule implicând beneficii și probabilități. Câteva organizații i-au decernat diverse distincții, iar un grup de oameni de afaceri l-a ironizat că folosește tactici necolegiale pentru a deveni „Angajatul anului”. Dar singura răsplată a lui Rick a fost, după cum s-a exprimat chiar el, „sentimentul de bine pe care

îl ai reușind să ajuți pe cineva care are nevoie de tine". Motivațiile sale, la fel ca ale lui Monroe Stahr și ale atâtor alți lideri, au avut rădăcini adânci în caracterul său.

Există și ceva „zahăr"?

Știm cât de mult îi pasă lui Monroe Stahr de munca sa pentru că Fitzgerald ne arată ce simte și ce gândește, dar în cazul altor oameni nu e la fel de ușor să-ți dai seama, ceea ce-i face pe manageri vulnerabili în fața unor greșeli grave. Gândiți-vă, de pildă, că aveți trei candidați pentru un post cu responsabilități considerabile. Toți au un parcurs profesional excelent. Postul va necesita câțiva ani de muncă intensă, iar succesul e departe de a fi sigur. Nu vă puteți baza pe cineva care e interesat în principal de salariu sau de adăugarea unui nou rând în CV. Cum stabiliți în acest caz care dintre candidați e dispus să meargă până la capăt?

Răspunsul sugerat de exemplul lui Monroe Stahr este că ar trebui să încercați să vă uitați atent la *cum* muncește fiecare candidat. Acest lucru înseamnă să vă uitați dincolo de rezultate, CV-uri și declarații fervente. Grija și dăruirea ies la iveală în nuanțele și subtilitățile muncii de zi cu zi. Până și proiectele cele mai mari și mai importante sunt în fond succesiuni de eforturi mici, uneori minuscule. Cei cărora le pasă cu adevărat contribuie cu ceva mai multă sensibilitate, imaginație și înțelepciune practică la multiplele fațete ale muncii lor.

Managerii își pot aplica același test și sieși înainte de a spune da unor noi sarcini sau de a face modificări semnificative ale propriei cariere. Cu alte cuvinte, managerii au multe de învățat dacă fac un pas înapoi, se uită la activitățile de rutină dintr-o zi obișnuită și se întreabă cărora dintre ele le acordă în mod natural grija, imaginația și atenția pentru detalii în cea mai mare pondere. Dacă Willy Loman ar fi făcut așa ceva, ar fi remarcat că îi pasă mult mai mult să monteze un tavan, decât să facă o vânzare bună.

Prescurtarea folosită de Stahr pentru a denumi aceste mici infuzii de grijă și calitate este „zahăr". Stahr îl îndeamnă pe Boxley să-i dea „niște zahăr", iar Stahr pune la rândul lui în practică ceea ce le cere celorlalți. Unul din cele mai remarcabile aspecte ale poveștii lui Fitzgerald este portretul detaliat, realist și dătător de inspirație al lui Stahr surprins în timp ce muncește. Nu-l vedem luând decizii strategice sau ținând discursuri însuflețitoare. Îl vedem în schimb cum, ședință după ședință, are grijă ca lucrurile mici să fie făcute cât mai bine posibil. În ziua de azi, e la modă sfatul de a nu te agita prea mult pentru lucrurile mărunte. Stahr nu crede în așa ceva, și la fel se întâmplă cu majoritatea liderilor remarcabili. Ei depun eforturi considerabile pentru a face lucrurile mărunte așa cum trebuie, pentru că știu că prin acumularea lor apar marile realizări. Mai mult, dacă liderului nu-i pasă de lucrurile mărunte, celor pe care îi conduce nu le va păsa nici atât.

Ce este acest „zahăr" pe care-l adaugă Stahr muncii sale? Capitalul uman este esențial pentru afacerea sa. Dacă scenariștii, regizorii și producătorii nu se implică, nu își folosesc imaginația și nu le pasă de ceea ce fac, filmele nu pot avea succes. Treaba lui Stahr este să îi ajute, și ajutorul său ia forma unor nenumărate metode mici, dar inventive. Spre exemplu, Stahr face mai mult decât să-i ceară „zahăr" lui George Boxley. La urma urmei, poate că Boxley nu știe la ce se referă Stahr sau pur și simplu nu-i place să facă așa ceva. Boxley este un scriitor care consideră că e sub demnitatea lui să lucreze la Hollywood, cu filmele sale atât de dependente de acțiune și aventură. Așa că Stahr îl roagă să se imagineze stând în biroul său, obosit, la capătul unei lungi zile de lucru. Apoi Stahr îi descrie o scenă imaginară. O femeie intră în cameră, își scoate mănușile și își golește poșeta pe un birou. Înăuntru avea 25 de cenți și o cutie de chibrituri. Pune 20 de cenți la loc, lasă cinci pe masă, iar apoi se apropie de o sobă și se apucă s-o aprindă. Sună telefonul. Femeia răspunde și spune: „N-am avut în viața mea mănuși negre". Apoi pune receptorul în fur-

că, revine la sobă și în acel moment iese la iveală faptul că în tot acest timp în birou mai era un bărbat, care a urmărit tot ce făcea femeia.

Când Stahr se oprește din povestit, Boxley îl întreabă ce s-a întâmplat mai departe. Stahr îi răspunde: „Nu știu... făceam doar să apară niște imagini". Boxley îi spune că povestea e o simplă melodramă, dar Stahr îi atrage atenția că nu există dialoguri facile, nu există acțiune și nu există violență. Apoi Boxley îl întreabă ce era cu moneda de cinci cenți. Stahr izbucnește în râs și răspunde: „Nu știu... A, da — moneda era pentru un bilet la film". Boxley se mai relaxează, se așază mai bine în scaun și începe la rândul lui să râdă. Îi spune lui Stahr: „Pentru ce naiba mă plătești? Nu înțeleg nimic din prostiile astea". Stahr râde malițios și îi răspunde: „O să înțelegi... altfel nu mă întrebai despre monedă"[20].

Din această scenă vedem ce face și ce nu face Stahr. Nu îi ține o predică lui Boxley despre cinema ca afacere. Nu-i spune câți bani ar putea câștiga ca scenarist. Nu încearcă să-l inspire în vreun fel. Cu alte cuvinte, Stahr nu ține cont de nici una din tehnicile motivaționale obișnuite. Nu face decât să-i spună lui Boxley o povestioară, dar această povestioară are un efect considerabil.

Mai întâi, îi arată lui Boxley care este esența industriei cinematografice: „Să faci să apară imagini". Boxley nu înțelege prea bine ce vrea celălalt să spună, pentru că e scriitor și legătura lui cu oamenii se face prin cuvinte. Stahr l-a angajat pe Boxley și îi acordă o atenție deosebită pentru că speră ca acesta să ridice calitatea filmelor făcute de studio. Așa că Stahr improvizează un exemplu scurt, dar captivant, al felului în care reprezentările îi pot prinde pe oameni în plasa lor și le pot spune povești: Stahr face literalmente să apară o imagine pentru Boxley.

Apoi, introducând moneda de cinci cenți în poveste, Stahr îl face curios pe Boxley și, când acesta întreabă ce e cu moneda, Stahr are ocazia să-i facă un compliment și să-l încurajeze.

Înțelege foarte bine că adevărata problemă a lui Boxley nu e antipatie pentru formula hollywoodiană de acțiune, aventură, dialoguri sumare și sfârșituri fericite. Dacă ar fi fost cu adevărat așa, Boxley ar fi refuzat de la bun început să scrie scenarii. Stahr, care e un observator pătrunzător al celor din jur, știe că problema lui Boxley este că-și dorește cu disperare să reușească la Hollywood și se teme că se îndreaptă spre un eșec. Criticile aduse industriei cinematografice sunt un fel de a spune că e prea bun pentru acest domeniu și că eșecul nu va avea nici o importanță. Stahr știe că este crucial să-l convingă pe Boxley că este capabil să „facă imaginile să apară". Îl ajută la acest lucru stratagema cu moneda de cinci cenți. Boxley iese din birou cu sentimentul că ar putea la urma urmei să reușească și că — lucru la fel de important — șeful său are încredere în el și așteaptă mult de la el.

În fine, Stahr reușește să-i arate lui Boxley că muncește pentru cineva căruia îi pasă de succesul său și care îi înțelege temerile personale. Boxley are ocazia să întrevadă și imaginea unui Stahr plin de dăruire, amabilitate și imaginație, atent la subtilitățile lucrului bine făcut, foarte diferit de un robot organizațional pentru care studioul e doar o bandă rulantă care transportă marfă de duzină.

Fitzgerald ni-l arată iarăși și iarăși pe Stahr atent la detaliile subtile ale situațiilor și cântărind cu grijă ce spune și ce face. Uneori este plin de compasiune, alteori dur; poate fi prietenos, dar poate fi și distant. Pentru Stahr, leadership-ul înseamnă atenție desăvârșită, meșteșug și preocupare pentru nuanțe.

Mulți lideri excepționali își abordează activitatea în acest fel. Când le pasă cu-adevărat de ceva, pot fi extraordinar de sensibili la nuanțe și detalii fine. Lawrence Summers, președintele Universității Harvard, a conlucrat strâns cu Robert Rubin, ministrul de Finanțe al SUA. În anii '90, Rubin a ajutat SUA și sistemele financiare mondiale să treacă prin câteva crize dificile, iar calitățile sale de conducător erau foarte apreciate

de oficiali guvernamentali din întreaga lume. Reflectând la această colaborare, Summers a spus: „Pentru anumiți oameni, elementul caracteristic este discursul, pentru alții — disputele, pentru alții — scrierea unui eseu. Pentru Bob, elementul definitoriu este o decizie echilibrată și nuanțată"[21].

Ce anume face diferența dintre o evaluare chibzuită și miopie? În cazul lui Stahr, e vorba de concentrarea pe activități prozaice, care îi duc înainte proiectul. După cum se exprimă unul dintre admiratorii lui Stahr, „Poți să accepți Hollywood-ul drept ceea ce este, cum am făcut eu, sau poți să îl expediezi cu disprețul cu care tratăm de obicei ceea ce nu înțelegem. Se poate și să-l înțelegi, însă numai vag și din când în când. Cei care au reușit vreodată să cuprindă cu mintea toate elementele ecuației se numără pe degetele unei mâini"[22]. Nu e deloc o sarcină ușoară — Stahr e nevoit să-și întrebuințeze la maxim capacitățile intelectuale și emoționale, iar în cele din urmă sănătatea îi este afectată. Stahr trebuie să facă față „condițiilor", vrea să amelioreze calitatea filmelor și trebuie să administreze o afacere extrem de complicată. Toate acestea n-au cum să rămână fără urmări.

Când ne uităm îndeaproape la Stahr, vedem că granița dintre a-ți păsa foarte mult și a-ți păsa prea mult e greu de trasat. Unii dintre cei care lucrează cu el îl consideră un *micromanager**, iar o parte dintre cititori au probabil aceeași senzație. Dat fiind că lui Stahr îi pasă atât de mult ca anumite lucruri aparent mărunte, dar de importanță strategică, să fie bine făcute, ajunge uneori să-și piardă răbdarea cu ceilalți. Și astfel atât el, cât și cei din jurul său ajung să se confrunte cu o presiune considerabilă: unii dintre ei cedează, și până la urmă același lucru se întâmplă și cu Stahr. Nici mașinile, nici oamenii nu pot funcționa la nesfârșit la turație maximă.

* Manager care acordă o atenție exagerată unor detalii aflate în mod normal în responsabilitatea subordonaților. (*N. t.*)

Dar neajunsurile și eșecurile lui Stahr sunt rezultatul grijii și dăruirii împinse la extrem. Dintre toate problemele cu care se confruntă lumea, aceasta e printre cele mai puțin grave. Până la urmă, Stahr și mulți din cei care au lucrat cu el sunt extrem de mândri pentru ce au realizat. Unul dintre cei care l-au cunoscut a spus despre el: „A fost un revoluționar în cinematografie, la fel ca Edison, Lumière, Griffith și Chaplin. A făcut ca filmele să depășească cu mult amploarea și puterea teatrului, atingând un fel de epocă de aur, înainte să apară cenzura"[23].

Leadership-ul ca angajament congenital

Fitzgerald nu a mai apucat să termine povestea lui Stahr. A lăsat în urmă note, paragrafe răzlețe și schițe ale câtorva capitole, și toate indică prăbușirea iminentă a lui Stahr. În ultimul capitol complet, Fitzgerald ni-l arată epuizat și dezechilibrat. Într-o seară, Stahr se îmbată și se ia la bătaie cu un lider de sindicat care îi organizează pe scenariști. Ulterior, Stahr află că unul dintre rivalii săi din cadrul studioului s-a dat de partea sindicalistului și pune la cale asasinarea sa. Stahr ia în calcul varianta de a plăti un asasin pentru a lovi primul — pentru că viața sa și tot ce a construit sunt puse în pericol —, dar până la urmă renunță la acest plan.

La puțină vreme după acest episod, Stahr moare într-un accident de avion. Paralela cu Icar a lui Fitzgerald rămâne valabilă până la sfârșit: prin triumfurile sale, Stahr a bătut din aripi cât a putut de tare, iar realizările l-au adus aproape de soare, dar apoi, la fel ca Icar, a căzut din cer găsindu-și moartea.

Întrebările ocazionate de viața lui Stahr sunt printre cele mai profunde și dificile din toate cărțile pe care le-am analizat până acum. Sunt toți liderii de succes angajați fundamental și inevitabil în fața propriului sine, pentru „descifrarea acelui foc" lăuntric? Sunt oare discuțiile și teoriile despre „obligațiile aso-

ciate rolului" doar un mod superficial de a reflecta la leadership? Dacă îți pasă foarte mult de ceea ce faci ca lider există cumva riscul să fii doborât de epuizare în timp ce te lupți aproape fără încetare să schimbi o organizație și să atingi obiective de anvergură?

Povestea lui Stahr sugerează că răspunsul la toate aceste trei întrebări este „da". Stahr nu muncește pentru a bifa elementele unei liste de obligații juridice și economice față de acționari, angajați și alte grupuri. Acestea sunt doar condițiile în care lucrează. Pentru el, ca și pentru orice manager, obligațiile acestea sunt unele foarte serioase, în egală măsură pentru considerente practice și etice. Știe că și-ar pierde puterea dacă nu ar satisface cerințele financiare ale partenerilor săi. Același lucru s-ar întâmpla și dacă ar încălca legea. Și, din punct de vedere strict practic, trebuie să se poarte bine cu scenariștii și ceilalți angajați ai studioului, pentru că ei fac de fapt filmele. Stahr este un om realist și știe toate aceste lucruri.

Însă aspirațiile sale sunt îndreptate mult mai sus. Pentru el, munca este un angajament congenital[24]. Nu e doar ceva ce se întâmplă să facă. Este definitoriu pentru cine este el și pentru scopul vieții sale, în special atunci când muncește intens și își folosește imaginația, adăugând „zahăr", făcând să crească încet, dar sigur calitatea filmelor și mulțumindu-l pe omul de pe plajă. De aceea, deși este perfect conștient de condiția sa fragilă de muritor, Stahr alege să trăiască și să muncească la turație maximă. Stahr își riscă sănătatea și poate că îi păsa într-adevăr prea mult de ceea ce făcea, dar viața sa pune în scenă într-o manieră pregnantă rolul dăruirii și al sacrificiului pentru activitatea unui lider.

Această perspectivă nu îi va surprinde prea mult pe liderii cu experiență. Puțini sunt cei pentru care drumul către succes a fost o cărare lină. Liderii sunt rareori scutiți de perioadele dificile care le pun la încercare dăruirea și hotărârea. Dar lucrul uimitor este cât de frecvent un lider bun reușește să învețe din aceste eforturi, cât de repede profită de noile ocazii

de a conduce, cât este de dispus să se angajeze iarăși și iarăși în munca grea a unui lider.

Amintindu-și de o perioadă deosebit de grea din cariera sa, un director spunea: „N-aș mai face asta din nou nici pentru 20 de milioane de dolari, dar n-aș fi renunțat la ea nici pentru 1 milion". Prima parte a comentariului său arată cât de grea a fost acea încercare — a durat câțiva ani, a dus la conflicte acerbe între muncitori și manageri și la amenințări cu moartea pentru director, dar în cele din urmă compania a fost salvată, împreună cu sute de locuri de muncă. A doua parte a comentariului reflectă cât de mult aprecia directorul nostru acea încercare și cât de multe învățase din ea.

De ce apreciază liderii atât de mult încercările dificile? Răspunsul sugerat de literatura serioasă este că în astfel de situații ei învață mai multe despre sine decât în perioadele de liniște și reușită. Și învață în special dacă sunt capabili să își asume responsabilitatea, în sensul de a acționa cu putere, energie, sub efectul unor emoții controlate, dar puternice. Acestea sunt situațiile în care oamenii își afirmă leadership-ul. De fapt, se întâmplă adesea să privească în urmă cu sentimentul că au devenit cu adevărat lideri când s-au confruntat și au făcut față acestor încercări ale caracterului.

Aceste incidente critice au tendința să se producă după primii ani ai unei cariere. Șefii respectivului lider îl consideră talentat și experimentat. Are o slujbă de care îi pasă și care corespunde visurilor și speranțelor sale. A făcut față unor situații dificile și crede că are un cod moral solid. Dar apoi e confruntat cu un test al caracterului și competenței care scoate la iveală dacă își poate asuma cu-adevărat responsabilitatea, pentru sine și pentru ceilalți.

5 | Sunt pregătit să îmi asum responsabilitatea?

AR FI TENTANT SĂ CREDEM CĂ avem de-acum o imagine completă asupra leadership-ului. Pe scurt, un bun lider ar avea nevoie de un vis sănătos, un cod moral solid, modele care să-l tulbure și o dăruire totală pentru munca sa. Aceste resurse lăuntrice le conferă liderilor direcție, inspirație, îndrumare practică și voința de a merge până la capăt. Ce-ar mai putea lipsi?

Răspunsul la această întrebare se găsește în reacția vehementă a directorilor din dimineața de sâmbătă când am discutat povestirea lui Joseph Conrad, *The Secret Sharer*. Proaspătul căpitan părea pregătit întru totul pentru a prelua comanda unui vas. Avansase treptat până la această funcție, avea experiența directă a rutelor comerciale și credea că o viață pe mare este vocația sa. Singurul lucru care-i lipsea era „responsabilitatea inedită a faptului de a avea conducerea"[1].

Această sintagmă concentrează în ea părerea lui Joseph Conrad privitoare la lucrul care-i lipsea proaspătului căpitan, iar directorii au fost de acord fără nici o rezervă cu această părere. S-a dezbătut aprins dacă noul căpitan reușise sau nu să-și asume această nouă responsabilitate. De ce a declanșat acest subiect atâta pasiune? Cred că răspunsul ține de faptul că directorii de la seminarul meu nu vorbeau de fapt doar despre căpitan, ci retrăiau și regândeau situațiile în care fuseseră ei înșiși puși la încercare de „responsabilitatea inedită a faptului de a avea conducerea".

Pentru managerii din ziua de azi, această experiență are loc, cum s-a întâmplat și în cazul căpitanului, abia după ce primii ani ai carierei au fost lăsați în urmă. Acești ani sunt

petrecuți de obicei pe un post de specialist — în care managerul respectiv se ocupă cu marketingul sau cu analiza financiară, eventual având câțiva oameni în subordine. Dar la un moment dat se întâmplă un lucru remarcabil, care poate să facă sau să desfacă o carieră în management: cineva din conducerea de vârf a organizației examinează rezultatele tânărului și îi încredințează sarcina de a conduce o parte din organizație.

Astfel de tineri „au conducerea" în trei accepțiuni. Sunt responsabili cu stabilirea orientării departamentului lor, au autoritate asupra altora și sunt responsabili pentru succesul sau eșecul lor. Unii se ridică la înălțimea provocării și le merge foarte bine, alții dau greș, dar învață din eșecuri și apoi își revin. Pentru ambele categorii, răsplata constă de obicei în noi ocazii, din ce în ce mai ample, de a gestiona și a conduce. Alții însă, în ciuda unor CV-uri impecabile, dovedesc până la urmă că le lipsește ceva și nu obțin niciodată sarcini de anvergură mai mare.

Directorii de la seminarul meu au înțeles foarte clar că autorul scria despre un aspect fundamental al leadership-ului, mai degrabă decât un tratat specializat, relevant numai pentru proaspeții căpitani de vas. Povestea căpitanului dă naștere la două întrebări de bază: ce înseamnă cu-adevărat să îți asumi responsabilitatea? și cum ne putem da seama dacă noi sau ceilalți suntem realmente gata de așa ceva?

Răspunsurile simpliste la aceste întrebări nu ne vor fi de prea mare ajutor. Să ne gândim, de pildă, la instructiva definiție dată leadership-ului de către Peter Drucker: „Leadership-ul", scria el, „nu înseamnă poziții sau privilegii, titluri sau bani. Leadership-ul înseamnă responsabilitate"[2]. Anticipând vremurile noastre, Drucker a formulat această idee la mijlocul anilor '90, chiar înainte de bulele speculative din economie. Dacă mai mulți directori ar fi luat aminte la cuvintele sale, milioane de muncitori și investitori, împreună cu familiile lor, n-ar mai fi fost nevoiți să treacă prin greutăți și pierderi considerabile. Ce face Drucker nu este doar să avertizeze

asupra exceselor și mulțumirii de sine nefondate ale unor directori. El ne spune să lăsăm deoparte definițiile populare și idilice ale leadership-ului și să-l privim ca pe o muncă dificilă și foarte serioasă, a cărei natură este fundamental etică.

Dar definiția lui Drucker nu ne satisface întru totul. Ni se spune că leadership-ul înseamnă responsabilitate, dar nu se dă nici o definiție responsabilității. Cu experiența lui vastă și abilitățile sale comunicative excelente, de ce nu ne-a spus Peter Drucker mai mult? După părerea mea, răspunsul este că nu a putut — cel puțin nu în câteva cuvinte. Asumarea responsabilității este o provocare emoțională și psihologică dificilă și o activitate umană complexă și subtilă. Este, de asemenea, o probă de caracter, care-și primește răspunsul adecvat numai când cineva ajunge efectiv într-o poziție de lider și se confruntă cu o provocare realmente dificilă.

Joseph Conrad este persoana cea mai potrivită care să ne stimuleze reflecțiile asupra acestor probleme, pentru că scriitorul a învățat ce înseamnă leadership-ul și responsabilitatea prin ani lungi de experiență directă. A crescut în Ucraina și Polonia. În 1874, la șaptesprezece ani, Conrad și-a început cariera de om al mării, ce avea să dureze două decenii. A avansat de la simplu membru al echipajului la căpitan și a străbătut aproape tot globul pe mare. Apoi s-a retras pe uscat, în Anglia, dedicându-și tot timpul scrisului. Deși limba sa maternă era poloneza, este considerat unul dintre cei mai buni scriitori britanici din ultimul secol.

The Secret Sharer se numără printre cele mai remarcabile povestiri ale lui Conrad. Narațiunea se ocupă cât se poate de frontal de ce înseamnă pentru un lider să își asume responsabilitatea — într-o organizație, în condiții de stres și nesiguranță —, acesta fiind și motivul pentru care directorii de la seminar au fost atât de captivați. Descrierea foarte veridică a provocărilor psihologice și emoționale asociate asumării responsabilității ne ajută și să înțelegem de ce un lider are nevoie să se domine pe sine înainte să îi poată conduce pe ceilalți.

Nesăbuit sau responsabil?

Lucrul care intrigă cel mai tare în privința povestirii căpitanului este distanța foarte mare între ceea ce cred mulți dintre cititori despre acesta și ce pare să fi crezut Conrad. La fel ca unii dintre directori, se întâmplă frecvent ca cititorii să ajungă la sfârșitul povestirii având îndoieli serioase asupra căpitanului, însă Conrad pare, din contră, să îl aprecieze.

Ceea ce ne tulbură este o întreagă serie de decizii luate de către căpitan. În mijlocul nopții, permite unui misterios străin să urce la bordul navei. Străinul, pe nume Leggatt, spune că tocmai a evadat din arestul altui vas, unde fusese acuzat pe nedrept de crimă. Căpitanul îl crede pe loc, îl ascunde timp de câteva zile pe omul care se recunoscuse un ucigaș, îl induce în eroare pe alt căpitan care urcă la bord în căutarea lui Leggatt, apoi își pune vasul în pericol aducându-l lângă o coastă stâncoasă pentru ca Leggatt să poată fugi. Sunt fapte pentru care nu-l admiră prea mulți. Dar Conrad își încheie povestirea cu aceste două paragrafe:

> Deja vasul o luase înainte. Și eram singur cu el. Nimic! Nimeni în toată lumea să nu stea acum între noi, aruncând o umbră peste cunoașterea tăcută și afecțiunea mută, comuniunea perfectă dintre un om al mării și prima navă de sub comanda sa.
>
> ...Am ajuns la timp încât să mai zăresc pentru o clipă pălăria mea albă lăsată în urmă pentru a marca locul unde cel cu care împărțisem în taină cabina și gândurile, ca și cum mi-ar fi fost un al doilea sine, se coborâse în apă pentru a-și primi pedeapsa: un om liber, un înotător mândru îndreptându-se către o nouă soartă.[3]

Conrad nu îl condamnă pe proaspătul căpitan, nici măcar nu-l critică. Sugerează, dimpotrivă, cât se poate de clar că totul este în regulă: la fel ca Leggatt, căpitanul se îndreaptă mândru către noua sa soartă.

După decenii petrecute pe mare, Conrad nu ar lăuda în nici un caz nesăbuința sau iresponsabilitatea. De ce, în acest caz, crede autorul că proaspătul căpitan este gata să comande un vas? Răspunsul lui Conrad este important, provocator și surprinzător. El nu pare să considere că responsabilitatea înseamnă pur și simplu să faci ce trebuie făcut, fără alte complicații. Sunt momente, arată Conrad, când responsabilitatea este „asumată" — luată de la o lume ostilă și recalcitrantă. Asumarea responsabilității poate fi un act agresiv, violent și încărcat emoțional.

Pentru a înțelege punctul de vedere al lui Conrad trebuie să pornim chiar de la începutul poveștii, pentru a examina foarte atent câteva incidente. În felul acesta vom putea vedea cum proaspătul căpitan trece de la o înțelegere vagă și romantică a responsabilităților sale la convingeri vii și intense privitor la acestea. Căpitanul învață să se observe, să se domine și să se maturizeze. Abia atunci este el, potrivit lui Conrad, gata să comande un vas.

Conrad nu le dă nume nici căpitanului, nici vasului. Acest lucru pare să indice că scrie despre o experiență comună, nu despre tribulațiile unui anumit individ, iar managerii cu experiență se vor recunoaște cu ușurință în noul căpitan. Au trecut cu toții prin experiența de a primi noi responsabilități; CV-urile lor dădeau de înțeles că sunt gata, iar ei erau nerăbdători să vadă ce le aduce viitorul și să reușească. După cum se exprimă căpitanul: „Mă întrebam cât de mult mă voi putea apropia de acea imagine ideală a propriei personalități, pe care și-o propune în secret orice om"[4]. Dar, la fel ca personajul nostru, managerii care primesc noi responsabilități sunt „străini față de sine" — nu au fost puși la încercare de noua lor postură, nu știu cum vor reacționa și sunt conștienți că ar putea da greș.

Probleme de caracter

Părerile lui Conrad privitoare la asumarea responsabilității sunt explicate cel mai bine sub forma unei serii de întrebări cu două tăișuri. Fiecare dintre ele se referă la căpitan și în același timp ridică probleme dificile pentru oricine vrea să își asume o responsabilitate serioasă.

Îmi percep cu adevărat responsabilitățile?

În zilele dinaintea apariției telecomunicațiilor, un căpitan de mare era prin excelență angajatul căruia i se deleagă autoritatea. Timp de luni întregi avea responsabilitatea deplină și ultimă pentru viața echipajului și pentru îndeplinirea obiectivelor militare sau comerciale ale călătoriei. Când se confrunta cu decizii dificile, un căpitan putea cerceta legea mării, se putea sfătui cu alți ofițeri, putea scotoci în amintire după experiențe similare. Dar, în cele din urmă, el era cel care trebuia să ia o decizie și să-i suporte consecințele.

Era căpitanul nostru gata pentru niște responsabilități atât de serioase? Judecând după pregătirea sa tehnică și abilitățile de navigator, era — dar nu acestea îl interesează pe Conrad. La începutul povestirii îl vedem pe căpitan imaginându-și „traversarea viitoare a Arhipelagului Malago, apoi a Oceanului Indian și urcușul prin Atlantic. Toate aceste etape îmi erau bine cunoscute, toate caracteristicile lor, toate alternativele cu care m-aș fi putut confrunta în largul oceanelor — totul![5]" Singurul loc în care mai aflăm despre abilitățile tehnice ale căpitanului este sfârșitul poveștii, când își manevrează abil vasul în apropierea pericolului și apoi îl scoate de acolo.

Pe scurt, Conrad nu e aproape deloc interesat de cunoștințele maritime ale căpitanului sau de iscusința sa ca navigator. Faptul e surprinzător. Orice post de conducere necesită abilități specifice, iar Conrad, în calitate de marinar experimentat, știa că anumite abilități și experiențe nu pot fi înlocuite de nimic. Însă Conrad pare să spună în același timp că abilitățile și cunoștințele tehnice sunt într-adevăr necesare pentru un leadership eficace, dar sunt departe de a fi suficiente.

Acest lucru devine evident când vedem cum ia căpitanul prima sa decizie majoră: acceptarea unui străin enigmatic la bordul vasului. Prin această decizie, Conrad ne arată de ce are nevoie proaspătul căpitan înainte de a putea fi în stare să-și conducă echipajul: un sentiment puternic că este răspunzător personal pentru îndeplinirea noilor sale responsabilități.

Într-o noapte, târziu, în timp ce e de cart, căpitanul se uită pe lângă vas și vede „o strălucire slabă de lumină fosforescentă, care părea să izbucnească din corpul gol al unui bărbat"[6]. Omul apucă o scară de frânghie atârnată de vas și cere voie să vină la bord. Răspunsul sugerat de legile mării și de cea mai elementară prudență este clar: căpitanul trebuie să refuze sau să-i spună omului să aștepte până când merge să trezească alți marinari, după care, odată ajuns la bord, să-l supună unui interogatoriu amănunțit.

Dar căpitanul este cucerit de vocea calmă și hotărâtă a lui Leggatt, de stăpânirea sa de sine. Acesta îi spune că nu are decât două opțiuni: să coboare la loc în apă și să înoate până la epuizare sau să vină la bord. Căpitanul simte că „nu era doar o formulă găsită la disperare, ci alternativa reală care i se prezenta unui suflet puternic... Între noi doi se stabilise deja o comunicare enigmatică — în fața acelei mări tropicale tăcute și întunecate"[7]. Așa că îi permite lui Leggatt să urce și îi dă haine. Căpitanul se confruntă cu o alegere clasică. Precauția și regulile bine stabilite îi spun un lucru; instinctul îi spune altceva.

Cum face față căpitanul acestei alegeri? Reacția sa e una umană: resimte empatie pentru Leggatt, îl place și are încredere în el. Este un impuls lăudabil, chiar nobil, dar nu este cel mai potrivit pentru un căpitan de vas. Postura aceasta e asociată unui alt tip de obligații — respectarea regulilor și salvarea vasului — și nu avem nici un semn că astfel de îndatoriri ar trece prin mintea căpitanului.

Din nefericire, în timp ce Leggatt își spune povestea, căpitanul pare să își ignore complet obligațiile profesionale. Leggatt spune că fusese secund pe *Sephora* și în toiul unei furtuni sugrumase un marinar care a refuzat să îndeplinească un ordin, punând vasul în pericol. Căpitanul și echipajul de pe *Sephora*, epuizați și înspăimântați după o săptămână de furtuni groaznice, l-au acuzat pe Leggatt de crimă. A fost arestat și închis timp de câteva săptămâni până când, cu doar câteva ore mai devreme, reușise să evadeze.

Căpitanul ascultă atent, fără să pună nici o întrebare și fără nici un gând bănuitor. Îi trece prin minte că poate și el ar fi făcut la fel și se simte tot mai legat de străinul calm și stăpân pe sine. Căpitanul e conștient de aceste sentimente, dar nu recunoaște că ele îi influențează aproape sigur judecata. Se dovedește că Leggatt a urmat același gimnaziu ca și căpitanul, amândoi au apucat drumul mării și se aseamănă până și la înfățișare. După scurtă vreme, căpitanul se hotărăște să-l ascundă pe Leggatt în camera sa.

Dacă ar fi luat această decizie după ce se frământa îndelung pentru a stabili ce e bine să facă, alegerea sa ne-ar fi inspirat poate mai multă încredere. Dar nu se întâmplă așa. Căpitanul nu știe despre Leggatt decât ce a aflat de la acesta. Nu a verificat nimic din povestea lui, iar Leggatt s-ar putea dovedi un pericol pentru căpitan și pentru echipaj. Cu toate acestea, căpitanul hotărăște să-l ascundă pe Leggatt în cabina sa și nu spune nimănui acest lucru. Îi putem aprecia empatia, dar prin faptul că nu a luat în seamă care-i sunt responsabilitățile și care sunt consecințele practice ale faptului că primește la bord și ascunde un pasager clandestin, el pare să fi uitat că este căpitanul unui vas.

Lucru și mai rău, imaginea căpitanului despre responsabilitățile sale este una naivă și romantică. Chiar înainte de apariția lui Leggatt, îl vedem spunându-și: „Am fost fericit în siguranța mării, atât de diferită de neliniștea uscatului, cu alegerea unei vieți lipsite de ispite, fără probleme tulburătoare, investită cu o frumusețe morală elementară prin simplitatea chemării și unicitatea scopului"[8]. Noua sa viață, crede căpitanul, are un foarte simplu obiectiv unic: să se asigure că

vasul, încărcătura și echipajul ajung în siguranță de la un port la altul. Mai rău, își desconsideră noua postură spunându-și că nu-i lipsește decât „responsabilitatea inedită a faptului de a avea conducerea"[9]. Alegerea cuvântului „inedită" în acest context este neobișnuită. Responsabilitățile sale sunt inedite în sensul că sunt noi pentru el, dar termenul sugerează și că nu își ia îndatoririle în serios pe cât ar trebui.

Contrastul dintre căpitanul nostru și un lider experimentat e cât se poate de clar. În cazul celui din urmă, responsabilitățile nu sunt o mantie care abia îi atinge umerii, ci o greutate considerabilă a cărei apăsare o simte aproape tot timpul. Liderii — indiferent de nivel — înțeleg acest lucru. Iar în momentele de sinceritate sunt foarte dispuși să îl și exprime. Spre exemplu, iată ce spunea un sergent de pluton din Marina Americană despre un grup de tineri pe care l-a condus în luptă în Irak, după ce câțiva dintre ei își pierduseră viața: „Sunt băieții mei. M-am antrenat cu ei din ianuarie. Fiecare dintre ei îmi era ca un fiu, fiecare, fără nici o excepție. Eram responsabil pentru ei. Simt în continuare această responsabilitate"[10]. Spre deosebire de sergent, căpitanul de vas mai are mult până să poată spune ceva de felul acesta despre sine și echipajul său.

Sunt capabil să mă uit la realitatea din jurul meu?

De-a lungul unei săptămâni care pare să nu se mai termine, Leggatt devine părtaș din umbră la viața căpitanului — o situație care îl incomodează foarte tare pe acesta în îndeplinirea îndatoririlor sale. Vasul e mic, la fel cabina comandantului. Dacă echipajul ar fi descoperit pasagerul clandestin, credibilitatea căpitanului s-ar fi dus pe apa sâmbetei și ar fi putut fi sfârșitul carierei sale pe mare. Drept urmare, căpitanul e supus unei presiuni intense, este adesea distras și pe punctul de a ceda nervos.

Povestirea lui Conrad este mai specială, pentru că nu se apropie, ca un film de la Hollywood, de un punct culminant

în care căpitanul își răscumpără greșelile printr-un act eroic. În loc să procedeze astfel, Conrad preferă să ni-l arate pe eroul povestirii cum se luptă cu sine și cu situația. Și ce vedem sunt pașii de bază prin care cineva își asumă responsabilitatea.

Presiunea începe să se acumuleze de îndată ce intră în cabină împreună cu Leggatt. Trebuie să vorbească în șoaptă, în caz că marinarul de cart s-ar afla în apropierea ferestrei cabinei. Căpitanul îi lasă patul lui Leggatt și adoarme pe o canapea. Dimineața este trezit brusc de către stewardul său, care bate la ușă și intră fără să mai aștepte vreun răspuns. Căpitanul e atât de descumpănit încât strigă: „Aici! Sunt aici!", la care stewardul răspunde calm: „Văd că sunteți acolo, domnule", și iese. Căpitanul e îngrijorat că stewardul ar fi putut remarca un lucru ciudat: draperia de la pat era trasă, deși el dormise pe canapea. După câteva minute, stewardul reapare în cadrul ușii; căpitanul sare de pe canapea și strigă la el: „Ce cauți aici?[11]" Stewardul îi răspunde că nu voia decât să închidă fereastra, pentru că se spăla puntea de deasupra.

În curând, nervii căpitanului ajung să fie întinși la maxim. Riscul ca Leggatt să fie descoperit este foarte mare. Căpitanul știe din experiență că echipajul va începe curând să vorbească despre comportamentul său bizar și surescitat. Se vor întreba dacă face față posturii în care se află și unii vor începe probabil să se teamă pentru propria siguranță.

Din fericire, căpitanul începe să-și observe comportamentul și să reflecteze la distanța dintre sine și noua sa postură. Știe că „nu era în întregime singur la comanda vasului; pentru că în cabina mea se găsea acel străin"[12]. După care adaugă, plin de perspicacitate:

> Pentru un marinar, unele cuvinte și gesturi trebuie să vină în mod natural în anumite situații, precum strânsul din pleoape când ceva stă să-ți intre în ochi. Cutare ordin trebuie să-i apară pe buze fără să se gândească la el; cutare gest trebuie să fie făcut

aproape de la sine, fără reflecție. Dar pe mine toate reacțiile subconștiente mă părăsiseră. Eram nevoit să fac un efort de voință ca să-mi deplasez atenția de la contextul din cabină la situația în care mă aflam. Simțeam că, pentru cei care mă urmăreau cu un ochi mai mult sau mai puțin critic, aveam aerul unui comandant nehotărât.[13]

În aceste cuvinte aproape că putem auzi vocea lui Conrad, vorbind după ani întregi de experiență. Autoobservarea la care se supune căpitanul — atât propria persoană, cât și relațiile cu cei din jur — este un pas esențial către asumarea comenzii unui vas.

Spre cinstea lui, căpitanul nu se minte singur privitor la ce i se întâmplă. Iată ce spune el mai târziu: „Funcționarea duală a minții mele mă distrăgea aproape până la nebunie. Mă supravegheam permanent, pe mine și pe sinele meu secret, care depindea de acțiunile mele la fel de mult ca propria personalitate, dormind în acel pat, în spatele ușii aflate în fața mea, în timp ce stăteam în capul mesei. Semăna foarte mult cu nebunia, atât că era mult mai rău, pentru că eram conștient de ceea ce mi se întâmpla"[14]. Știe că în joc e cariera de căpitan și renunță la viziunea sa romantică asupra vieții pe mare și asupra responsabilităților „inedite" ale faptului de a fi la conducere. Pe scurt, nu se amăgește în privința a ceea ce se întâmplă pe vas sau în mintea sa.

Sunt capabil să fac mici pași înainte?

O directoare cu experiență mi-a povestit odată despre o persoană angajată de puțină vreme. Ocupa acel post de câteva săptămâni, învățând cum merg treburile, dar ultima zi fusese deosebit de grea. Concediase pe cineva, avusese discuții cu colegii în care aceștia păreau să-l ignore și descoperise noi indicii că departamentul pe care trebuia să-l pună pe roate era și mai vraiște decât anticipase inițial. Directoarea nu părea impresionată de aceste întâmplări. Singura sa remarcă a fost că noul manager avusese în fine o primă zi de lucru adevărată.

Căpitanul nostru trece printr-o experiență similară. Mulți manageri acceptă provocări noi, cred că le înțeleg implicațiile, după care remarcă, precum căpitanul, că lucrurile o iau razna într-un ritm vertiginos. De obicei, problema este o combinație între lipsa lor de experiență și judecățile lor eronate, pe de o parte, și realitatea dură a muncii care îi așteaptă, pe de alta.

Reacția căpitanului la deteriorarea rapidă a situației sale este remarcabilă. Confruntați cu turnúri abrupte și dezamăgitoare ale evenimentelor, unii manageri preferă să evite realitatea concentrându-se pe probleme minore, dând vina pe ceilalți, paralizând sau scufundându-se în analize. Căpitanul nu face nici una din aceste greșeli. Dimpotrivă, se arată înclinat către acțiune — nu printr-o singură faptă spectaculoasă, care să rezolve totul, ci prin pași mici și pragmatici prin care să-și consolideze credibilitatea în fața echipajului, comportându-se ca un adevărat căpitan. Fiecare dintre acești pași mici are două fațete: se ocupă atât de probleme externe — Leggatt și întărirea propriei autorități —, cât și de problema crucială a simțului său de căpitan insuficient dezvoltat.

Într-o dimineață, la o zi sau două după ascunderea lui Leggatt, căpitanul iese din cabină și îl vede pe unul dintre ofițeri rânjind la el. Căpitanul reacționează dând ordinul să se strângă velele. Pentru aceasta e nevoie ca toți membrii echipajului de la provă să vină pe punte, iar căpitanul îi privește pe toți în ochi în timp ce trece pe lângă ei. Apoi merge să ia micul dejun cu ofițerii, unde nu mănâncă nimic și are o atitudine de „demnitate glacială", încât ceilalți își termină rapid masa și se grăbesc să părăsească încăperea.

Într-un context obișnuit, nici una din aceste acțiuni n-ar însemna mare lucru. Dar în situația de acum, ele ni-l arată pe căpitan începând să-și intre în rol. Dă un ordin ferm și își afirmă fără ezitare autoritatea — demonstrându-și totodată sieși

că e capabil de așa ceva. La cât e de agitat, aceste gesturi necesită o doză considerabilă de stăpânire de sine și sunt un pas clar către asumarea responsabilității.

Căpitanul a găsit modalități de a-și arăta încrederea în public, în ciuda îndoielilor și tulburării lăuntrice — un lucru pe care majoritatea liderilor trebuie să-l facă în momentele critice ale carierei lor. Unii dintre directorii din seminarul meu de sâmbătă dimineața erau CEO ai unor mari companii, dar se aflaseră la rândul lor în situația grea a căpitanului: observați atent de către cei din jur, supuși presiunilor, nesiguri dacă se vor ridica la înălțime, dar nevoiți să arate și să inspire încredere.

Spre exemplu, după zece ani ca președinte și CEO al ziarului *Washington Post*, Katherine Graham s-a confruntat cu o grevă declanșată de sindicatele ziarului din cauza unor propuneri de schimbare a regulilor de activitate. Felul în care relatează ea acest episod este remarcabil de asemănător cu povestirea căpitanului: „Eram disperată și mă întrebam în sinea mea dacă nu cumva s-a dus totul de râpă și am pierdut ziarul. Nu întrezăream nici o ieșire... Dar în ciuda acestui tumult interior, trebuia să par calmă și hotărâtă, să dau impresia de optimism, pentru a transmite această atitudine și celorlalți"[15].

Conrad nu ne spune ce îi permite căpitanului să înceapă asumarea responsabilităților, dar un model tulburător, enigmaticul Leggatt, joacă un rol important. Leggatt este tot ce nu reușește să fie căpitanul — are forță, hotărâre și o autodisciplină de fier. Se cunoaște foarte bine: primul lucru pe care i-l spune căpitanului este că e dispus să moară, mai degrabă decât să fie prins. Timp de zile întregi rămâne cu stoicism în cabină fără să facă nici un zgomot și aproape fără să se miște, tulburându-l profund pe căpitan. Leggatt este atât o problemă practică stringentă, cât și ceva ce amintește permanent de carențele cruciale din caracterul căpitanului.

Nu trece mult și presiunea asupra căpitanului se intensifică: de vas se apropie o barcă în care se găsesc căpitanul *Sephorei* și câțiva membri ai echipajului. Căpitanul acelui vas, un bărbat mai în vârstă pe nume Archbold, îl caută pe Leggatt. Căpitanul îl invită pe Archbold în cabina sa și se așază pentru a discuta, cu Leggatt ascuns în baie, la doar câțiva pași. Pentru a-i permite lui Leggatt să asculte conversația, căpitanul îi zice lui Archbold că e tare de ureche și îl roagă să vorbească mai tare.

Archbold îi spune că Leggatt este fără doar și poate un ucigaș și că *Sephora* fusese salvată de mila Domnului, nu de către secund. Căpitanul încearcă să obțină mai mult de la Archbold în această privință, dar bătrânul căpitan nu-și schimbă părerea. „Furtuna îl făcuse să-și piardă mințile."[16] Archbold e genul care ține la reguli și nu admite că există probleme morale complexe. Nu-și poate imagina că Leggatt a fost poate nevoit să-l omoare pe acel marinar pentru a salva vasul.

Când Archbold încearcă să afle dacă celălalt știe ceva despre Leggatt, căpitanul devine evaziv. Își dă seama că, din motive psihologice mai degrabă decât morale, nu îl poate minți pe Archbold, așa că pune la cale tot felul de diversiuni și șiretlicuri pentru a-l induce în eroare pe Archbold fără să-l mintă direct. La un moment dat, se oferă chiar să-i arate lui Archbold baia și deschide pe jumătate ușa. Nu trece mult și căpitanul își dă seama că Archbold „bate în retragere"[17]. Archbold rămâne bănuitor, dar nu descoperă nimic.

Să îl induci în eroare pe un alt ofițer nu e ceva de care să fii mândru, dar făcând asta, căpitanul dă dovadă de un grad considerabil de autodisciplină, abilitate și tenacitate — chiar trăsăturile cu care e înzestrat Leggatt și care îi lipseau căpitanului. Mai mult, se împotrivește unui ofițer cu experiență, mai bătrân decât el, considerând că este singura modalitate prin care îl poate proteja pe Leggatt de un tratament incorect. Acest pas înainte are o importantă valoare psihologică și emoțională pentru căpitan. Începe să își perceapă propria identitate profesională de căpitan, cel puțin într-o manieră negativă, dându-și seama cât este de diferit de Archbold cel timorat și

tipicar. Căpitanul este mult mai dispus să accepte complexitatea problemelor etice și, fie ce-o fi, să se bazeze pe instincte, nu pe îndrumare scrise în situațiile dificile.

Sunt capabil să îmi asum responsabilitatea?

Acești pași mici sunt importanți cu toții, dar nu rezolvă problema majoră a căpitanului: evadatul ascuns în cabina sa. Căpitanul devine tot mai iritabil și distras, ofițerii simt acest lucru și sunt în continuare cu ochii pe el, iar Leggatt e în continuare acolo, de-a lungul zilelor și nopților înăbușitoare. Viața căpitanului a devenit, cu propriile cuvinte, „nesfârșit de nenorocită".

În acest moment, personajul nostru face încă un pas important înainte. Pune la cale un plan de a scăpa de Leggatt. E nevoie de imaginație, atenție desăvârșită pentru detalii și trecerea unui test dificil de caracter: căpitanul trebuie să-i facă față lui Leggatt, care ar prefera să rămână pe vas și să fie abandonat într-un loc pustiu mai târziu, undeva în apropierea Cambodgiei. Cei doi se ceartă în șoaptă, iar în cele din urmă căpitanul îi spune batjocoritor celuilalt: „Să te abandonez într-un loc pustiu! Unde te crezi, într-o poveste de aventuri pentru adolescenți?"[18] După care Leggatt anunță că va părăsi vasul în acea noapte, înotând la fel cum sosise. Căpitanul îi spune sec ca timp de o zi să nu facă nimic. S-a produs o importantă inversare a rolurilor. Căpitanul a preluat controlul și îi spune lui Leggatt ce să facă. Învață în continuare cum să-și afirme autoritatea.

În seara următoare, lucrurile se precipită. Căpitanul a cercetat o hartă și a găsit un loc în care Leggatt ar putea părăsi vasul. Îi dă bani și o pălărie mare și pleoștită și îi spune să se strecoare pe puntea inferioară și să-și dea drumul în apă. Apoi căpitanul urcă pe puntea principală și îi ordonă secundului să îndrepte vasul către un munte imens și amenințător, pe nume Koh-ring, care domină un țărm stâncos. Declară că încearcă

să prindă „briza de pe uscat", pentru ca vasul să poată ieși din apele neclintite în care se găseau. În felul acesta reușește și să le distragă tuturor atenția, astfel ca Leggatt să poată părăsi vasul neobservat.

Apa e nemișcată în jurul vasului, care se apropie tot mai mult de stânca uriașă. Nu trece mult până când secundul se panichează și strigă: „Suntem pierduți!" Căpitanul îi spune să tacă din gură și îi ordonă cârmaciului îngrozit să păstreze direcția. Secundul începe să se vaiete: „Suntem deja la țărm". Căpitanul îl apucă de braț și îl scutură cu putere, iarăși și iarăși, repetând ordinele. Asta, deși spune „nu îndrăzneam să mă uit spre țărm, de teamă să nu-mi cedeze inima"[19].

O clipă mai târziu, căpitanul își dă seama că nu știe dacă vasul se deplasează sau nu, pentru că apa și curenții de aer sunt nemișcați, iar el nu cunoaște suficient de bine ambarcațiunea. Pentru a se orienta, caută un obiect plutitor și vede pălăria pe care i-o dăduse lui Leggatt. Ordonă imediat schimbarea direcției, și după câteva momente vasul începe să se întoarcă. Echipajul izbucnește în urale, secundul dă ordine pentru potrivirea pânzelor, iar vasul pornește înainte.

Ajunsă aici, povestea căpitanului este aproape terminată. Conrad nu ne spune nimic despre ce se întâmplă cu Leggatt, nici despre cum se descurcă căpitanul mai departe. Dar lasă de înțeles, după cum am văzut, că de acum căpitanul este pregătit să facă față noilor sale responsabilități. Dar de ce crede Conrad acest lucru, după ce căpitanul a ascuns un pasager clandestin, a acceptat povestea sa fără s-o poată verifică în nici un fel, a ajuns să nu mai poată fi atent la ce se întâmplă în jurul lui, a subminat încrederea, și așa fragilă, a echipajului în capacitățile sale de lider, a înșelat un alt căpitan, și-a pus în pericol vasul și echipajul pentru ca Leggatt să poată evada? Răspunsul este că personajul nostru și-a *asumat* în fine responsabilitățile. Demonstrează echipajului și își demonstrează sieși că are nu doar abilitățile tehnice, ci și hotărârea și forța personală pentru a fi lider.

Pentru a ne da seama de acest lucru, trebuie să privim îndeaproape la ce face și ce nu face căpitanul în timp ce vasul său se apropie de Koh-ring. Căpitanul nu ezită nici un pic și nu se dă înapoi când secundul se opune ordinului. Spre deosebire de Leggatt, care a sugrumat un om, căpitanul se folosește de forța fizică cu măsură pentru a se face ascultat. Nu își pierde cumpătul în timp ce vasul se apropie tot mai mult de Koh-ring. Când nu-și mai poate da seama încotro se îndreaptă vasul, identifică problema, își păstrează calmul și găsește o soluție. În fine, aducând vasul foarte aproape de munte, reușește să distragă atenția echipajului și îi dă lui Leggatt ocazia să se îndepărteze neobservat.

Planul căpitanului funcționează. Leggatt a fugit, vasul prinde o briză dinspre uscat, iar echipajul poate vedea priceperea și hotărârea cu care căpitanul comandă vasul. În același timp, căpitanul face față și unui test de caracter foarte solicitant. Atinge un anumit nivel de stăpânire de sine, pasagerul său secret nu îi mai provoacă manifestări schizoide și nu îl mai distrage, iar el a preluat cu-adevărat comanda vasului.

Un lider își asumă responsabilitatea nu atunci când cunoaște un post și cerințele sale, ci când are sentimentul că acel post este al său. În cazul căpitanului, acest lucru înseamnă să poată da ordine judicioase echipajului — fără ezitare și fără a fi măcinat de dubii, încrezător și plin de autoritate, chiar în condiții de stres și nesiguranță —, iar aceste ordine să fie ascultate. Acțiunile sale transmit fără echivoc mesajul: „Eu comand aici, acesta e vasul meu". Și-a *asumat* responsabilitatea — în acest înțeles psihologic și emoțional care este esențial — pentru sine, pentru deciziile sale și pentru echipajul său.

Poate că ar fi trebuit să-și înțeleagă responsabilitățile mult mai devreme și mult mai bine — la urma urmei, navigase deja sub comanda multor căpitani. Dar Conrad sugerează că lucrurile stau altfel. Căpitanul nu este mărginit. Are priceperea și instrucția necesare, este conștient că echipajul e cu ochii pe el, cântărindu-l, și este atent la propriile sentimente. Conrad sugerează limpede că, până când cineva nu are responsabilitatea deplină și finală asupra altor oameni, până nu ia decizii dificile, este foarte greu să înțeleagă ce implică de fapt acea responsabilitate.

Acest lucru este adevărat la începutul unei cariere: vine un moment când tânărul chirurg deschide pieptul unui pacient și începe să sutureze o arteră. Se poate întâmpla însă și în punctul culminant al unei cariere: președintele Truman a spus despre succesorul său, generalul Dwight Eisenhower, că o să-și dea seama că e președinte când va da un ordin și nu se va întâmpla nimic. Se întâmplă peste tot în viață: jucătorul de baseball Dave Roberts a descris experiența de a „fura/prinde"* o bază într-un moment crucial al finalei Rex Sox-Yankees din 2004, declarând că Maury Wills, marele specialist al furatului bazelor din anii '60, i-a spus odată: „Va veni un moment în cariera mea când tot stadionul va ști că trebuie să furi/prinzi o bază, și chiar așa o să se întâmple. Când am ajuns acolo, am știut că era lucrul de care vorbea Maury Wills"[20].

Se pare că responsabilitatea în condiții de presiune e un lucru care nu se poate simula. Cunoașterea în această privință nu poate veni decât din experiență directă. Acest lucru nu scuză greșelile făcute de căpitan când îl întâlnește pe Leggatt. Însă o dată ce acesta ajunge la bord și este ascuns, situația este cea care este. Tânărul căpitan e confruntat cu o problemă dificilă și învață din ea că e capabil să-și asume responsabilitatea și să fie un bun lider atunci când miza este foarte ridicată — ceva ce nici Leggatt, nici Archbold nu reușiseră.

A răspunde pentru sine

Prin ochii lui Joseph Conrad l-am văzut pe căpitan abandonând ideile naive și nonșalante despre propriile responsa-

* Eng., *to steal a base*: desemnează situația în care un jucător reușește să ajungă la următoarea bază înainte ca mingea să atingă cea de-a patra bază (eng. *home plate*); „furatul/prinsul bazelor" necesită o viteză și o abilitate deosebite din partea jucătorilor. (*N. t.*)

bilități și formându-și o imagine serioasă și pe deplin angajată despre sine ca lider. Trebuie, bineînțeles, să nu ne pripim generalizând de la un singur episod, iar Conrad ne amintește să fim precauți. Căpitanul are noroc că zărește pălăria în apă și își recapătă orientarea, un incident din categoria celor numite de Conrad „capitolul accidentelor care contează atât de mult în cartea succesului"[21].

Precauția lui Conrad se vede și dintr-un calificativ subtil folosit spre sfârșitul povestirii. Conrad ne spune că personajul trăiește „comuniunea perfectă a unui om al mării cu primul său post de căpitan". Cuvântul „primul" este revelator. Conrad știe prea bine ce îl așteaptă pe acest tânăr: o lungă serie de provocări dificile — din partea mării, a cerului, a oamenilor de sub comanda sa și din partea propriei persoane. În acest prim episod, riscul era ca vasul să eșueze pe uscat. Peste o săptămână e posibil ca vasul să fie în situația de a se lupta să rămână la suprafață, cum a fost cazul cu *Sephora* cu câteva săptămâni mai devreme, iar căpitanul va avea responsabilitatea ultimă pentru viețile întregului echipaj.

Un post nou aduce cu sine provocarea asumării unor responsabilități, dar povestea proaspătului căpitan sugerează că un post familiar poate adesea să facă același lucru. Amintiți-vă apariția lui Leggatt. Vasul e ancorat într-o noapte limpede și fără vânt, departe de țărm și de alte vase, gata pentru călătorie. Și în acel moment, un lucru cât se poate de neașteptat și fără precedent tulbură liniștea și ordinea.

Conrad le spune liderilor să nu se amăgească. Problemele și provocările pot izbucni în orice moment, punând la încercare capacitatea lor de a-și asuma responsabilitatea. De pildă, o femeie de patruzeci și ceva de ani era pe punctul de a începe să lucreze pe postul la care visase tot timpul, în fruntea unei mari organizații caritabile aflate în plină dezvoltare. Cu numai câteva săptămâni înainte de a începe lucrul a aflat că predecesoarea ei, fondatoarea organizației, își renova un birou la sediul central și avea de gând să păstreze doi membri cu experiență ai personalului în serviciul ei, în ciuda faptului că ieșea la pensie și primea un pachet compensatoriu consistent.

Femeia mai tânără i-a spus președintelui consiliului de administrație că nu avea deloc intenția să devină o co-președintă a organizației, iar acesta i-a acordat sprijinul. Apoi a avut o confruntare cu fondatoarea, o femeie abilă, cu un aer intimidant, care, în plus, îi fusese mentor. I-a spus fondatoarei că trebuie să iasă cu-adevărat la pensie, că noul birou va fi folosit pentru extinderea operațiunilor de strângere de fonduri, iar cei doi angajați cu experiență vor primi alte atribuții. Femeia mai în vârstă a fost uimită și a reacționat agresiv, spunându-i că avea să plătească pentru ce făcea. Dar cealaltă a rămas fermă pe poziții. Privind retrospectiv, își dădea seama că această întâlnire a fost momentul când a devenit cu adevărat CEO al acelei organizații.

Nu este nevoie ca un manager să caute cu lumânarea astfel de situații, și chiar nu ar trebui să facă așa ceva. Singura justificare a căpitanului pentru a aduce vasul aproape de Koh-ring este ajutorul dat lui Leggatt pentru a scăpa de un proces injust. Ar fi fost o dovadă de iresponsabilitate fără margini din partea căpitanului să facă acest lucru doar pentru a-și dovedi iscusința de marinar și pentru a arăta echipajului cine e șeful acolo, ca un pompier care ar provoca un incendiu doar ca să-și demonstreze curajul. Cu situații precum cea în care s-a găsit căpitanul se confruntă aproape oricine ajunge într-o postură de responsabilitate, adesea fără avertisment și în ciuda oricăror așteptări raționale.

Putem ști dinainte dacă cineva e pregătit să-și asume responsabilitatea? Dacă nu mă înșel, răspunsul lui Conrad este că putem încerca să ghicim, dar nu putem ști cu adevărat. Căpitanul, un novice nesigur pe el, pare un candidat mult mai puțin probabil pentru postura de lider responsabil decât Archbold, un veteran cu o experiență de aproape patru decenii pe mare. Dar Archbold nu este în stare să se descurce printre

complexitățile morale și practice ale acțiunilor lui Leggatt menite să salveze *Sephora*. Spre deosebire de el, căpitanul procedează metodic, acceptă că este într-o situație dezastruoasă, face față complexităților morale și practice, este extrem de sensibil la reacția celor din jur și încearcă să găsească îndrumare și forța de a continua, mai întâi uitându-se la un model, apoi privind în sine. Toate acestea nu garantează succesul, dar îi cresc foarte mult șansele.

În cele din urmă, când ajunge în momentul critic, noul căpitan își asumă responsabilitatea într-o manieră fundamentală: își definește singur responsabilitățile practice și morale. Acum câteva decenii, David Ben-Gurion, unul dintre fondatorii statului modern Israel, a numit un ofițer de douăzeci și nouă de ani, Shimon Peres, în fruntea Ministerului Apărării. Israelul era pe punctul de intra în război, iar Peres nu era convins că va putea face față noilor sale responsabilități. La un moment dat, l-a întrebat pe Ben-Gurion: „Când ai simțit că deveniseși un lider?" Bătrânul i-a răspuns: „Am simțit asta când m-am uitat în jur și n-am găsit pe nimeni căruia să-i pun întrebări, așa că a trebuit să găsesc eu răspunsurile"[22]. În același fel, căpitanul cel tânăr trebuie să răspundă, pe cont propriu și pentru sine, la întrebarea cum să-și îndeplinească îndatoririle față de Leggatt, echipaj, proprietarii vasului și legile mării.

A răspunde pentru sine este un aspect fundamental al asumării responsabilității. Un lider are convingerea profundă că trebuie să acționeze și se dedică acestei acțiuni — în ciuda obstacolelor, frustrărilor, eșecurilor și costurilor personale ridicate. Abia când povestirea *The Secret Sharer* se apropie de sfârșit își asumă noul căpitan responsabilitatea în acest înțeles crucial. Și reușește acest lucru nu exercitându-și iscusința de navigator sau studiind hărțile, ci prin autoobservare și prin pași făcuți constant și cu răbdare către controlul de sine.

Remarcați, vă rog, că noul căpitan se confruntă cu această provocare într-un moment de reușită, după ce tocmai a primit în fine comanda unui vas. Chiar în acel moment — când

cariera sa pare atât de promițătoare — este caracterul căpitanului pus la încercare. Considerăm de obicei că adversitatea este testul crucial al caracterului unui lider — într-o scrisoare, Abigail Adams îl încuraja pe soțul său, John, scriindu-i că „durerea este momentul de glorie al omului bun" —, dar Conrad sugerează că ar trebui să avem o perspectivă mai largă[23]. Povestea căpitanului arată că unele dintre cele mai dificile provocări pentru un lider apar când cariera sa începe să fie bine așezată, iar el a ajuns într-o poziție de conducere. În această situație, liderii trebuie să facă față unui test de caracter surprinzător și descurajant — provocările și rigorile succesului.

6 Sunt capabil să rezist revărsării succesului?

ÎN ROMANUL SĂU *I come as a Thief**, Louis Auchincloss ni-l prezintă pe Tony Lowder, un avocat de patruzeci și ceva de ani. Tony și soția lui au doi copii. Lucrează pentru biroul din New York al Securities and Exchange Commission**, dar postul e doar o soluție temporară. Pe Tony îl așteaptă o carieră politică promițătoare — în ultimele alegeri aproape că l-a învins pe ocupantul postului, un politician cu state vechi de plată. Tony este veteran de război, decorat cu Steaua de Argint pentru vitejie în Coreea și întreprinzător. Împreună cu bunul său prieten Max, avocat și el, a înființat o firmă de avocatură și a investit masiv într-o companie de calculatoare și un lanț de restaurante. Steaua lui Tony este în urcare, iar perspectivele sale ca lider sunt excepționale.

Dar apoi Tony ia două hotărâri ieșite din comun. În primul rând, comite o infracțiune gravă, dar imposibil de descoperit. Apoi, în ciuda sfaturilor și rugăminților tuturor celor din jur, Tony se duce la poliție și mărturisește totul, ceea ce-i distruge viața profesională, îi aruncă familia în haos și îl expune pe el și pe ai săi unor pericole fizice. Un lider vizează succesul, nu autodistrugerea, dar tocmai așa ceva își provoacă Tony.

Această povestire ne supune atenției una din cele mai vechi și neliniștitoare teme din literatură — pericolele succesului. Povestea lui Icar, folosită de F. Scott Fitzgerald pentru a-l descrie pe Monroe Stahr, e poate exemplul cel mai cunoscut. Putem înțelege că Icar s-a lăsat dus de val într-un moment de exuberanță, dar cum rămâne cu cei care au suficient timp să-și dea seama ce fac și totuși își distrug viețile? Unii dintre ei sunt figuri proeminente, care își fac praf vieți și cariere fenomenal de reușite. Alții au un foarte ridicat potențial pentru leadership, dar realizările efective nici măcar nu se apropie de promisiunile inițiale. Și mai sunt și cei care reușesc, dar a căror viață este plină de o disperare fără cuvinte. Acești oameni îi seamănă cu toții lui Tony. Sunt talentați, muncitori, simpatici și plini de succes — dar ceva îi face să o ia razna. Cu alte cuvinte, pentru mulți lideri și potențiali lideri, provocarea formidabilă nu este sărăcia, oprimarea sau lipsa abilităților sau a ocaziilor bune. Paradoxal, este vorba chiar de lucrul către care aspiră: o viață și o carieră de succes, cu tot ce implică acest lucru.

Cu personajul Tony Lowder, Louis Auchincloss își folosește extraordinara sa dublă carieră pentru a ne oferi un punct de vedere izbitor de actual asupra pericolelor succesului și a felului în care le poate evita un lider. Auchincloss s-a născut într-o mare familie de bogătași din New York și s-a ocupat de drept funciar în New York City. În timpul liber, a scris zeci de romane și povestiri foarte apreciate despre personaje în care se reflectau inevitabil oamenii — avocați de succes, bancheri și directori de top — cu care trăia și muncea Auchincloss. Tony Lowder aparține în chip firesc acestui grup de oameni.

Povestea sa sugerează că resursa lăuntrică fundamentală a unui lider este o abilitate aparte, de tip negativ. Un lider are nevoie de capacitatea de a lua distanță față de presiunile și seducția exercitată de succes și de a gândi și trăi pe cont propriu. Nici una din resursele lăuntrice descrise în capitolele anterioare — a avea un vis bun, un cod moral judicios sau modele tulburătoare — nu mai contează dacă liderul nu e capabil să reziste revărsării succesului.

Povestea lui Tony se petrece în anii '60, o perioadă când presiunile și recompensele asociate succesului erau cu mult mai reduse decât în ziua de azi. Un manager mi-a spus recent, vorbind despre propria viață: „Îmi doream atât de tare să

* *Vin ca un hoț* (*N. t.*).

** Autoritatea de reglementare a pieței valorilor mobiliare din S.U.A., echivalentul C.N.V.M. din România. (*N. t.*)

avansez, încât aproape că simțeam gustul succesului. Adevărul e că, oricât aș fi încercat să-mi potolesc ambiția, ea continua să fie o forță puternică, uneori de nestăvilit în viața mea... nu e vorba că aș fi fost dispus să sacrific orice altă parte a vieții mele în favoarea realizărilor profesionale, însă realizările profesionale au stat în centrul procesului de luare a deciziilor de-a lungul întregii mele vieți adulte".

La început, infracțiunea și mărturisirea lui Tony sunt dificil de explicat. Însă examinându-le mai îndeaproape, descoperim felul în care succesul are efectul unei anestezii psihologice și emoționale. Victimele sale nu-și dau seama că viețile lor lăuntrice s-au împuținat și instinctele sănătoase au amorțit. De fapt, acești oameni dau adesea impresia că duc vieți exemplare, echilibrate, și pot foarte bine să fie lideri ai organizațiilor sau comunităților lor.

Cu alte cuvinte, experiențele lui Tony joacă rolul unui extrem de util avertisment. Cuvântul *experiență* vine de la expresia latină *ex pericolo*, însemnând „din pericol". Reflectând la crima și mărturisirea lui Tony, vom descoperi modalități prețioase prin care un lider poate rezista revărsării succesului și își poate asigura o sferă de autonomie în care să gândească și să trăiască pentru sine.

Această căutare a autonomiei nu trebuie confundată cu o experiență egoistă sau cu o respingere romantică a societății sau a sistemului. Auchincloss sugerează apăsat că unui lider îi va fi foarte dificil să-și îndeplinească responsabilitățile față de ceilalți dacă nu își îndeplinește mai întâi anumite responsabilități față de sine. La rândul său, acest lucru necesită păstrarea unei distanțe de protecție față de presiunile și ispitele care îi înconjoară pe oamenii de succes. Limitându-se la traiectoriile sociale bătătorite, oamenii se pot alege cu laude și promovări în funcție: și acest lucru poate să arate a leadership,

* Joc de cuvinte în engleză: cuvântul *followership* nu există, a fost format de autor pornind de la verbul *to follow* = a urma, la fel cum *leadership* vine de la *to lead* = a conduce. (*N. t.*)

dar nu e adesea decât *followership** sub altă mască. Un lider, sugerează Auchincloss, trebuie să fie capabil să-și întoarcă privirea de la mesajele puternice și seducătoare pe tema succesului și să facă efortul de a înțelege ce este cu adevărat important pentru el.

Enigma Tony Lowder

Problemele lui Tony încep atunci când bursa are o cădere. Împreună cu Max, prietenul din facultate și partenerul său la firma de avocatură, a crezut că investițiile lor erau solide, așa că se împrumutaseră considerabil în vederea lor. Când căderea bursei atrage după sine scăderea valorii investițiilor, ei sunt sunați de broker, care le cere să își plătească o parte din creditul garantat cu acțiuni. Max, care se ocupă de partea financiară a firmei de avocatură și de investiții, reușește să amâne plata pentru o zi.

Telefonul sună apoi din nou, la celălalt capăt fiind un alt creditor al lui Max. Este Jerry Lassatta, șeful sindicatului local al șoferilor și reprezentantul unei familii mafiote din partea locului. Lassatta vrea banii înapoi pe loc. După ce îi răspunde că-l va suna într-o oră, Max pune receptorul în furcă și simte că o să verse. Își imaginează „oameni urâți, cu ceafa groasă" dând târcoale casei sale și snopindu-l în bătaie[1]. După câteva minute, Lassatta sună iarăși și îi dă întâlnire lui Max într-un bar din apropiere.

Lassatta are o propunere foarte simplă. O să uite de împrumut, iar Max va primi patruzeci de mii de dolari, suficient pentru a acoperi creditul de la firma de brokeraj, dacă Tony se va face că uită de un dosar care îi ajunsese deja pe birou. Dosarul conține dovezi ale deficitelor de finanțare ale unei firme de brokeraj aflate în legătură cu familia mafiotă reprezentată de Lassatta. Potrivit reglementărilor SEC, deficitul ar putea duce la suspendarea autorizației de tranzacționare a firmei,

ceea ce ar fi fatal pentru aceasta. Lassatta spune că problema de finanțare va fi rezolvată în două săptămâni. Tony nu trebuie decât să tărăgăneze un pic lucrurile.

Max este uluit de reacția prietenului său la această idee. Tony se duce la fereastră și nu spune nimic timp de zece minute. Apoi spune: „Deci am ajuns deja aici. Pe punctul de a deveni infractori"[2]. Tony pare fascinat de perspectiva de a încălca legea. Se apucă să discute toate aspectele cu Max, într-o manieră calmă și analitică. Riscul, spune Tony, e aproape inexistent. Șeful l-ar putea acuza de indolență, dar dacă firma de brokeraj avea să redevină rapid solvabilă, el ar fi apreciat pentru evaluarea corectă a situației. Banii de mită ar proveni de la mafie, nu de la public sau de la stat. De fapt, publicul ar avea de câștigat, pentru că mii de investitori și-ar pierde banii dacă firma de brokeraj s-ar închide. Și nimeni n-ar ști de acest lucru, cu excepția mafiei, așa că nimeni nu și-ar pierde încrederea în stat.

Apoi Tony face o remarcă ce îi scăpase cu totul celuilalt. Mafia îi dăduse creditul lui Max tocmai ca să-l poată prinde în cursă pe Tony. Dobânda de treizeci la sută pe un mic împrumut nici nu se compară ca valoare cu influența asupra unui oficial al SEC. Când aude acest lucru, Max se gândește că Tony va refuza, însă nu-și dă seama că Tony este tot mai entuziasmat de idee pe măsură ce vorbește. Tony se gândește că „probabil cel mai tare nu e că primești banii, ci experiența în sine"[3]. Tony se întoarce acasă, ia cina cu familia sa și rămâne treaz în pat până la trei dimineața. Apoi, înainte ca soția și copiii să se trezească, îl sună pe Max și-i spune să accepte înțelegerea.

Decizia lui Tony dă naștere la două întrebări importante, iar răspunsurile la acestea ne indică pericolele succesului. Prima dintre ele este de ce comite Tony o infracțiune, riscând astfel totul. Dacă ar fi prins, și-ar pierde toate economiile cu cheltuieli de judecată, familia sa ar cădea în dizgrație, cariera sa juridică și politică ar lua sfârșit, iar el probabil ar intra la în-

chisoare. Dacă i-ar supăra cu ceva pe mafioți, siguranța sa și a familiei ar fi periclitată. Iar variantele nu lipsesc. El și Max ar putea vinde una din investițiile lor, în pierdere, e adevărat, folosind apoi banii obținuți pentru a rambursa banii mafiei și a-și reduce creditul de la firma de brokeraj. Ar putea împrumuta bani de la mama lui, care conduce un mic fond fiduciar*, sau de la Joan, amanta sa plină de bani. Tony cere ajutorul mamei sale și lui Joan, dar renunță imediat când vede că ele ezită. Tony știe că face ceva riscant, greșit și inutil. De ce o face, atunci?

A doua întrebare se referă la o decizie încă și mai surprinzătoare pe care o ia peste câteva săptămâni. După ce Max primește mita, totul merge ca pe roate. Tony trece cu vederea dosarul, firma de brokeraj este recapitalizată, iar mafioții plătesc ce au de plătit. Este crima perfectă. Cu toate acestea, Tony se hotărăște să dea totul în vileag — pe Lassatta, pe escrocii din firma de brokeraj și, în fine, pe sine însuși. Pentru Tony și familia sa, consecințele ar fi la fel de dezastruoase ca și când ar fi fost prins. În timp ce Tony este judecat, fiul său e lovit de un șofer care părăsește locul accidentului, rămânând parțial orb. Lassatta neagă că ar fi implicat, dar nimeni nu îl crede.

De ce atunci riscă Tony totul, autodenunțându-se? Răspunsul e că până la comiterea infracțiunii Tony este purtat de valul succesului, dar nu-și dă seama că e vorba de un curent foarte puternic, cu pericole considerabile, nemarcate pe hartă. Tony are probleme, dar încă nu știe acest lucru. Alții consideră ca viața lui e împlinită și echilibrată. Tony muncește din greu în multiple proiecte, este atent și iubitor cu părinții săi, face servicii comunității și are o reputație personală și profesională impresionantă. Mai mult, fiecare dintre activitățile și reușitele lui Tony le amplifică pe celelalte. Campania sa electorală a făcut o impresie bună celor din conducerea partidului

* Trust fiduciar, instrument de planificare succesorală, prin care averea poate trece în proprietatea copiilor încă din timpul vieții părinților (*N. t.*)

și l-a ajutat apoi să obțină postul la SEC. Atât campania, cât și postul obținut l-au ajutat să atragă clienți la firma de avocatură înființată împreună cu Max, iar succesul firmei de avocatură a făcut posibile investițiile sale.

Toate aceste relații care se stimulează reciproc l-au plasat pe Tony pe valul succesului. Dar sub aparențele minunate stau la pândă două probleme foarte complexe. Prima dintre ele explică de ce comite Tony o infracțiune atât de gravă, cea de-a doua explică de ce se autodenunță. Înțelegerea acestor lecții ne va ajuta să tragem învățăminte din experiențele lui Tony.

Viața „ca și când"

Problema fundamentală cu cei purtați de valul succesului este că viața lor poate foarte bine să pară minunată, când de fapt, nu e chiar așa. Tony câștigă bani, clădește o afacere și își consolidează reputația. Mai mult, îi tratează pe ceilalți cu respect, delicatețe și atenție. De pildă, Tony îi face vizite regulate tatălui său în vârstă, a cărui sănătate este șubredă. În cursul uneia dintre ele, Tony își încurajează tatăl, care e tot mai deprimat, să facă efortul de a privi alte programe tv, și îi mai spune că o să treacă pe la el mai des ca să-i spună că-l iubește. Peste numai câteva minute vine acasă și mama lui Tony. Este bucuroasă să-l vadă și spune despre el că pare să-i facă plăcere să treacă pe la ei, spre deosebire de sora lui, care dă senzația că bifează încă o activitate pe o listă.

Pentru a înțelege de ce este Tony împins să comită o infracțiune gravă, trebuie să privim dincolo de semnele exterioare ale succesului și să încercăm să înțelegem ce este în mintea și în sufletul lui. Lee, soția sa, simte că ceva e în neregulă, în ciuda tuturor realizărilor lui Tony. Dar când încearcă să-l determine să vorbească despre viața sa și ce îl face fericit, nu obține decât clișee — că își dorește să o facă fericită și că e în continuare „cea mai adorabilă ființă din lume"[4] pentru el. Una din conversații se încheie când Lee îi spune lui Tony că pare să creadă cu adevărat poncifele pe care le debitează și că ar face mai bine să tacă din gură. Ce o deranjează pe Lee este că Tony se pricepe atât de bine să urmeze scenariul social: știe întotdeauna, aproape fără nici un efort, ce trebuie să facă și să spună. Această ușurință îi aduce laude, afecțiune, respect și succes.

Dar Tony trăiește ca o jucărie cu cheiță, făcând toate gesturile unui bun părinte, ale unui fiu iubitor, ale unui soț exemplar, ale unui politician seducător și ale unui prieten hotărât. Știe să spună exact lucrurile care trebuie, exact în felul în care trebuie, dar adesea nu-și dă seama prea bine de ceea ce spune. Când fiul său, Eric, îi critică aspru pe copiii mamelor sărace și singure, Tony îi spune că toți copiii au aceleași drepturi. Eric spune că știa asta, iar Tony îi răspunde că nu e de ajuns să știi. Trebuie să și simți asta, adaugă Tony, „pentru că, dacă nu reușești să o simți, nu reușești să fii viu"[5]. Fără să știe, Tony își descrie propria problemă. Eforturile sale neîncetate de a se ridica la înălțimea standardelor celorlalți i-au atrofiat viața emoțională și instinctele morale. Acest lucru se produce în trei moduri.

Mai întâi, Tony este tot timpul ocupat. Într-o lume de oameni inteligenți și competitivi, succesul cere mult timp și eforturi fără crutare, iar Tony încearcă să aibă succes într-o multitudine de activități. Urmarea este că viața sa se aseamănă acelui număr de bâlci în care un jongler pune un mare număr de bețe în picioare pe o scenă și încearcă să mențină câte o farfurie rotitoare pe fiecare din ele. În timp ce învârtește una din farfurii, altele își încetinesc mișcarea, așa că e nevoit să alerge de la una la alta ca să le învârtească din nou — moment în care alte farfurii încep să încetinească. Jonglerul n-are deloc timp să reflecteze la ceea ce face și la fel se întâmplă cu Tony, care e nevoit să alerge de la o activitate la alta.

O altă problemă provine, paradoxal, din faptul că viața sa e plină de obiective și de evoluții. Agenda lui e plină cu

întâlniri și are aproape întotdeauna apeluri urgente de făcut. Lui Tony îi reușesc multe lucruri, iar succesul aduce cu sine exaltare, satisfacție și recompense. Nu pare să aibă nici o problemă — sau nici una care să nu se rezolve de la sine în viitorul luminos așternut la picioarele sale. Dar, fiind tot timpul în mișcare, reușește să pună în locul efortului de a găsi răspunsul la marile întrebări ale vieții un șir de succese și satisfacții.

Desigur, Tony nu este un robot, iar subconștient simte că ceva nu e în regulă, dar nu are niciodată nici timpul, nici inițiativa de a descoperi despre ce e vorba. Într-o anumită măsură, lui Tony îi este frică de răspunsuri, iar activitatea sa frenetică este o modalitate de a le evita. Este genul de persoană la care se gândea pictorul Edgard Degas atunci când spunea: „Există o specie de succes pe care e imposibil să o deosebești de panică"[6]. Aproape toți avem colegi care par să se potrivească acestei descrieri: energia, concentrarea și productivitatea lor sunt extraordinare — sunt primii care intră pe ușă și ultimii care ies —, dar până și admiratorii lor se întreabă uneori dacă nu cumva acești oameni fug de ceva.

A treia problemă a lui Tony este autonomia sa, care se erodează pe zi ce trece. Celorlalți le pare un om extraordinar de activ și de independent, dar el își percepe foarte diferit viața de zi cu zi. Simte că, de fapt, are foarte puțină libertate pentru că atât de mulți oameni sunt interesați ca Tony să fie Tony și au nevoie ca el să joace anumite roluri. Tony este marea șansă în viață a lui Max, centrul lumii pentru soția lui, mândria părinților săi, o stea în urcare a partidului său, alternativa la un soț plicticos pentru amanta sa și, după ce aceasta e diagnosticată cu cancer, prietenul și sfătuitorul ei drag. Nevoile tuturor celor din jur îl ajută pe Tony să rămână în lumea succesului hiperactiv, util, dar vid din punct de vedere emoțional.

Tony a ajuns un virtuoz al unui rol creat de oamenii și societatea din jurul său. În această privință, el se aseamănă unui număr tot mai mare de oameni din ziua de azi. Cu un amestec de admirație și dispreț, studenții la MBA îi numesc uneori

zei ai CV-ului. Dar studenții își dau seama că acești zei ai CV-ului nu sunt decât variante extreme ale lor înșile: în cursul discuțiilor despre această carte, se întâmplă adesea ca un student să le spună participanților că Tony este exact ca ei, și nimeni nu-l contrazice. După comiterea infracțiunii și mărturisirea care îi urmează, Tony își descrie problema spunând: „A existat întotdeauna o galerie zgomotoasă de prieteni și membri ai familiei care să aplaude succesul sau ceea ce părea a fi succes și chiar să huiduie amical în fața eșecurilor"[7].

Auchincloss ne arată că, în ciuda activității frenetice și aparent pline de sens, Tony se simte mort pe dinăuntru. Este răspunsul la prima enigmă și motivul pentru care Tony primește mita. Să ne amintim că Tony este entuziasmat, nu speriat, când Max îi prezintă oferta lui Lassatta. Mai târziu, în acea noapte, în timp ce stă în pat, treaz, Tony se gândește că în ziua următoare va renaște. Timp de patruzeci și trei de ani „a trăit ca un obiect plutind prin spațiu, supus în întregime atracției și respingerii exercitate de alte obiecte care se întâmplau să apară în apropierea lui"[8]. Acum, „undeva adânc în pliurile sufletului său, un motoraș începuse să se învârtă, să pulseze, să toarcă înfundat. Anthony Lowder urma să-și înceapă propria mișcare într-un vid negru și avea prea puțină importanță încotro îl ducea această mișcare"[9]. Infracțiunea comisă de Tony este un tratament de șoc pe care și-l administrează. Îl trezește și îl face să se simtă viu. Perspectiva de a trăi două vieți — de om cuminte și de escroc — îi dă fiori de plăcere.

Paradoxal, decizia lui Tony de a comite o infracțiune este primul său act *moral*. Fizicianul Wolfgang Pauli a râs la un moment dat de ideea unui coleg spunând despre ea că nu e nici măcar greșită. Cumva asemănător, viața de până acum a lui Tony nu a fost nici bună, nici rea. A fost submorală, pentru că funcționa pe pilot automat. Mituirea e un lucru rău, desigur, însă acceptând mita, Tony face în fine un lucru care are o semnificație din punct de vedere moral. El face o alegere și se angajează într-o direcție, ceea ce-i dă sentimentul că începe în

fine să trăiască. Majoritatea celor care tocmai au comis o infracțiune gravă s-ar simți vinovați și le-ar fi teamă să nu fie prinși, dar Tony este cuprins de frenezie. Până atunci trăise ca și cum totul era perfect, dar viața sa era una „ca și cum", nu una împlinită în mod autentic și profund.

Unul dintre testele prin care se poate afla gravitatea unei boli este complexitatea tratamentului necesar pentru vindecarea ei. Pentru Tony, medicamentul puternic pe care și-l autoadministrează este mita, cu toate riscurile asociate. Valul succesului îi mascase și îi exacerbase boala și, într-o oarecare măsură, chiar i-o provocase. Tony are o nevoie profundă de a începe să acționeze, încetând să reacționeze, să simtă că trăiește, să pună capăt existenței sale „ca și cum". Concluzia sa este că ce îi trebuie nu e și mai mult succes, ci, dimpotrivă, să riște totul.

Evadarea

A doua enigmă legată de Tony Lowder este decizia sa de a se autodenunța, dezastruoasă în multe privințe. Familia îi este pusă în pericol și pândită de sărăcie. Mariajul său, deja tensionat, e adus aproape de marginea prăpastiei. Copiii săi, ajunși la pubertate, se trezesc peste noapte cu un tată transformat din cetățean model în infractor.

Tony ia această hotărâre, deși primește avertismente clare. Lee îi spune: „Nu ai dreptul moral să-ți distrugi capacitatea de a face bine. Să devii demn de dispreț în ochii propriilor copii"[10]. Mai târziu, ea spune: „Vrei să spui că în acest moment riști viața copiilor noștri."[11] Când Max află de planul lui Tony, îl întreabă fără menajamente: „Îți dai seama că te joci cu viața mea?"[12] Socrul lui Tony, Pieter Bogardus, un proeminent avocat newyorkez, încearcă din răsputeri să-l convingă pe Tony să procedeze altfel. Îi spune chiar: „Dacă îți ții gura și revii la treaba ta regretând sincer ce ai făcut, poți în continuare

să realizezi multe în viață. S-ar putea dovedi chiar că experiența încălcării legii te-a învățat să-i ajuți pe ceilalți"[13].

Tony respinge toate aceste sfaturi. Motivul este că lupta sa nu e cu mafia; el caută cu disperare cea mai bună metodă de a deveni stăpânul propriei vieți și de a se schimba. Și simte că singurul mod de a realiza acest lucru este redefinirea radicală a relațiilor sale cu toți cei din jur. Ca el să se poată schimba felul în care îl văd ceilalți trebuie să se schimbe și el, iar acest lucru înseamnă sfărâmarea imaginii de premiant.

Titlul ales de Louis Auchincloss pentru povestea lui Tony provine din *Apocalipsă*:

> Iată, vin ca un fur. Fericit este cel ce veghează și păstrează veșmintele sale, ca să nu umble gol și să se vadă rușinea lui![14]

Tony vrea ca ceilalți să vadă în el un hoț, nu un cetățean model, fiindcă pentru el aceasta este cea mai bună metodă, poate chiar singura, de a scăpa de valul succesului.

Toți cei din jurul lui Tony sunt interesați și depind de succesul său. Identitatea sa e asemenea unui bloc care, pe vremuri, îi aparținuse în întregime, dar pe care, treptat, îl fragmentase și vânduse apartamentele altora. Până la urmă, Tony ajunge să-și dea seama că viețile multora din cei care-l înconjoară sunt la fel de goale ca și a sa: de pildă, are impresia că frații și mama sa sunt excitați de fărădelegea și pedeapsa lui, pentru că îi scoate pentru o vreme din starea lor de plictiseală cronică.

Devenind fără nici un echivoc un infractor în ochii lumii, Tony încearcă să distrugă aceste relații și constrângerile la care îl supun. Și vrea să se schimbe. „A fost nevoie să apar la tribunal ca un escroc prins de poliție. A fost mai bine așa... fără circumstanțe atenuante... așa am putut să recunosc față de mine însumi cât eram de găunos", spune el[15]. Tony își dă seama că nu poate face asta decât modificând imaginea pe care ceilalți o au despre el. Pentru a nu intra iar în închisoarea sa

socială, Tony respinge orice sugestie că ar fi un erou în luptă cu mafia. La sfârșitul poveștii, când Lee îl roagă să-i spună ceva care să-i dea speranță și alinare, el nu îi oferă decât sinceritatea sa. Îi spune: „Încearcă să mă iubești!". „Dar ești un monstru", răspunde ea. La care singura replică a lui Tony este: „Atunci încearcă să iubești un monstru"[16].

Probleme de caracter

Romanul se termină în acest punct, deci nu mai aflăm nimic despre Tony și familia sa. Poată că Tony a reușit să-și schimbe relațiile cu apropiații și pe sine, dar Auchincloss nu ne spune nimic. Ne lasă însă cu o întrebare în minte: e posibil să evităm soarta lui Tony?

O abordare simplă ar fi să abandonezi cu totul cultura succesului și a reușitei, atotprezentă în societatea modernă. Ar însemna să urmăm sfatul lui Joseph Heller, autorul cărții *Catch-22*, care scria la un moment dat: „Succesul și eșecul sunt amândouă greu de suportat. Succesul aduce cu sine drogurile, divorțurile, relațiile extraconjugale, agresivitatea, călătoriile, meditația, medicația, depresia, nevroza și sinuciderea. Eșecul aduce cu sine eșecul"[17].

Dar să ieși cu totul în afara sistemului nu e o soluție practică și responsabilă. Puțini pot să devină pustnici, și aproape nimeni nu-și dorește așa ceva. Iar să ieși în afara sistemului înseamnă într-un fel și să tragi chiulul, să fugi de răspundere. Societatea are nevoie de oameni inteligenți și capabili, precum Tony Lowder, care să facă ce e de făcut. Valul succesului — complicata mașinărie socială a reușitei și a recompensei — îi face pe oameni să se dea jos din pat pentru a munci din greu, chiar în diminețile când n-au deloc chef de așa ceva. Iar succesul aduce cu sine putere, statut social și venituri consistente, care le dau posibilitatea oamenilor să contribuie decisiv la bunăstarea celorlalți.

Așa că povestea lui Tony ne pune în fața unei dileme. Cum pot oamenii să urmărească succesul și reușita fără să fie absorbiți în acest vârtej puternic și periculos care să-i copleșească? Unul dintre răspunsuri ar putea deriva dintr-o idee mai neobișnuită: aceea că avem obligații morale cât se poate de serioase și față de noi înșine, nu doar față de ceilalți. Se crede de obicei că etica se ocupa cu obligațiile noastre față de ceilalți. Cei care conduc o afacere, de pildă, sunt responsabili în fața acționarilor; guvernanții sunt responsabili în fața alegătorilor.

Romanul lui Auchincloss sugerează o abordare diferită: să privim aceste responsabilități ca pe niște inele concentrice. Pentru majoritatea oamenilor, cercurile exterioare sunt responsabilități față de comunitate și societate. Cercurile din interior implică familia, prietenii apropiați și obligațiile profesionale clar definite. Cercul cel mai aproape de centru este profund personal, constând în responsabilități față de sine. Timp de ani întregi, Tony și-a neglijat aceste responsabilități centrale, iar rezultatele au fost dezastruoase. Povestea sa sugerează patru întrebări pentru oamenii ocupați, talentați și plini de succes.

Ce văd în jurul meu?

Cel dintâi eșec al lui Tony este incapacitatea de a-și îndeplini obligația de a privi în jur, de a fi alert și a reflecta atent la micul univers social în care trăiește. În chip cât se poate de firesc, Tony presupune că este un agent indepedent, stăpân pe viața și deciziile sale. Și făcând asta, se aseamănă celor mai mulți dintre oameni: subestimează gradul în care suntem cu toții ființe sociale. Așa se face că ignoră complet o întrebare fundamentală pentru un lider: ce face universul meu social *pentru mine* și ce influență *asupra* mea are acest univers?

Deși Tony nu remarcă acest lucru, familia sa încearcă să-l ajute. Strategia lui Lee este să pună întrebări directe în încercarea de a depăși barierele morale și emoționale ale lui Tony. Copiii săi îl admiră și își doresc ca el să se implice în viețile

lor. Dar, abia după ce comite infracțiunea, îl vedem gândindu-se cu adevărat la copiii săi, la ce fel de oameni vor ajunge și la relația sa cu ei. Tony ar avea multe de învățat de la copiii săi, care și l-ar dori un părinte mai bun, mai implicat și mai atent, ceea ce, în ultimă instanță, l-ar face un om mai bun — dar el nu remarcă aceste lucruri. În fine, socrul său, un avocat cu experiență, îi dă o serie de sfaturi foarte practice privitoare la felul în care s-ar putea despărți de mafie fără să-și distrugă viața personală și profesională.

Un alt lucru pe care Tony nu reușește să-l vadă este ce influență *asupra* lui are lumea în care trăiește, mai exact în ce fel îi transfomă ființa. Ce aduce succesul pentru oameni este evident — apreciere, venituri, statut social. Ce efect are asupra lor este o chestiune mai subtilă, care necesită o examinare mai atentă.

Problema lui Tony se aseamănă în multe privințe cu povestea adevărată a unui tânăr pe nume Denny Hansen, care este subiectul unei cărți recente, intitulate *Remembering Denny**, scrisă de Calvin Trillin. La fel ca Tony, Denny are în față un viitor strălucitor. În anii '50, a fost o vedetă a atletismului și savant la Yale, a câștigat apoi o bursă Rhodes și era înzestrat cu un zâmbet contagios și cuceritor. La fel ca Tony, Denny avea o mulțime de admiratori, care se întreceau să ghicească ce posturi în guvern vor primi când acesta va deveni președinte. Dar viața lui Denny s-a sfârșit printr-o sinucidere, iar un prieten al său considera că acest lucru a fost din cauza succesului precoce: „Eu văd bagajul de așteptări al unui tânăr promițător ca pe un rucsac pe care-l porți în spate; cât crești, toată lumea îngrămădește așteptări în rucsacul tău. Curând ajunge prea greu ca să-l mai poți căra. Trebuie să mai dai jos din el"[18]. Denny n-a reușit să dea jos. Lui Tony i-a izbutit operațiunea, însă cu niște costuri considerabile. Nici unul dintre ei nu și-a dat seama, decât atunci

* *Să ne amintim de Denny.* (N. r.)

când era prea târziu, că imaginea lor despre cine sunt și ce este cu adevărat important pentru ei fusese grav distorsionată.

Este, desigur, dificil să ne vedem așa cum suntem, dar printre modalitățile prin care putem înțelege forțele sociale care își pun amprenta asupra noastră se numără observarea atentă a celor din jurul nostru. Acești oameni au făcut alegeri personale și profesionale asemănătoare și sunt supuși unor influențe asemănătoare. Cine sunt ei? Cum s-au schimbat în timp? Ce este admirabil la ei? Ce este mai puțin admirabil?

Ideea este să privești în jur fără a face presupunerea convenabilă că ești foarte diferit de ceilalți. Dacă cei din jurul tău cad victimă bolilor provocate de stres, e posibil ca riscul să te pândească și pe tine. Dacă soția lor își crește practic copiii ca și cum ar fi singură, e posibil ca și a ta să se afle în aceeași situație. Dacă sunt preocupați cu toții de rezultatele pe termen scurt, nu te amăgi că ai avea tocmai tu o privire globală.

Tony ar fi putut să se uite mai atent la Max, bunul prieten din facultate și partenerul său de afaceri, managerul carierei lui politice și coinvestitorul său. Slăbiciunile lui Max deveniseră evidente cu mult înainte să împrumute bani de la mafie și să-l îndemne pe Tony să accepte mita. Tony seamănă mult mai tare cu Max decât își poate da seama, dar gândul acesta nu-i trece niciodată prin minte, deși sunt ca doi pești înotând fericiți împreună în același acvariu. Tony nu a reușit să-și îndeplinească una din obligațiile de bază față de sine. S-a repezit tot timpul înainte, în loc să se oprească, să privească în jur și să fie atent la transformările prin care trecea. Dacă ar fi făcut așa ceva, viața sa și cea a familiei ar fi fost foarte diferite, iar Tony ar fi reușit să aibă cu adevărat un cuvânt de spus în lume.

Sunt cumva puțin cam prea amabil?

Din lungul său calvar, Tony învață și despre o altă datorie pe care o are față de sine și față de ceilalți: obligația de a fi realist și onest, chiar atunci când acest lucru e dureros. Înainte să

învețe această lecție, putem spune că Tony este prea amabil. El se conduce după un vechi proverb — dacă nu ai ceva bun de spus despre cineva, nu spune nimic —, însă distorsionându-l. De fiecare dată când Lee încearcă să aibă o conversație deschisă sau îl întreabă ce simte cu-adevărat pentru ea, el o duce cu vorba, debitându-i clișee. Tony nu prea știe cât de mult o iubește și nu vrea ca ea să se simtă prost aflând acest lucru.

Cât de amabil este Tony se vede și din reticența în a folosi categoriile morale elementare. Legătura sa cu Joan este imorală, însă Tony o deghizează în altceva — mai întâi, într-o modalitate plăcută de petrecere a timpului liber, apoi în devotament pentru un prieten grav bolnav. Tony știe că Max este un oportunist intrigant, lacom și fără scrupule, dar nu recunoaște niciodată deschis acest lucru și nici nu se îndepărtează de el. Presupunând că Tony are un vocabular etic, nu îl folosește niciodată cu referire la Max, ci se poartă tot timpul frumos cu acesta.

Această amabilitate tolerantă îl ajută pe Tony să reușească, dar este nevoie de o infracțiune gravă pentru a-l scoate din atitudinea lui complezentă și indulgentă. Prima ocazie în care îl vedem dând dovadă de claritate morală este atunci când Max pretinde că mita lui Lassatta nu este cu adevărat mită și că el, Max, ar fi vinovatul, nu Tony. Atunci el respinge sec toată cazuistica lui Max: știe că este greșit ce face și săvârșește acel lucru tocmai *pentru că* e greșit. Ulterior, continuă prin a-și asuma întreaga responsabilitate pentru încălcarea legii, în loc să încerce să-și deghizeze fapta drept un atac curajos împotriva mafiei.

Inițial, Tony este singura victimă și singurul beneficiar al acestei nou-descoperite sincerități, dar curând ea se extinde și la relațiile sale cu ceilalți. După ce refuză să-și salveze pielea printr-o mărturie mincinoasă la proces, abandonează și minciuna socială la care se așteaptă toți cei din jurul său. Respinge eticheta de erou și se etichetează drept „escroc prins cu mâța-n sac"[19]. Când vinovăția îl copleșește, recunoaște acest lucru

și spune celorlalți care este cauza stării sale. Această sinceritate dureroasă îi contrariază pe Lee, pe socrul său, pe Max, pe copiii săi și pe cititori de ziare din New York City, pentru că Tony era pentru ei întruchiparea succesului. Însă el nu renunță — pentru că vrea să-și reclădească relațiile cu cei apropiați pe un teren solid, neafectat de minciună.

Pentru Tony, sinceritatea înseamnă a le spune celorlalți ce a învățat despre sine și despre principiile după care are de gând să-și conducă de acum înainte viața. Curând, află că sinceritatea nu doar comunică lucruri, ci schimbă realmente lumea. Măștile sale au dispărut și același lucru s-a întâmplat cu publicul în fața căruia se produsese tot timpul, inclusiv Max, care intră în programul de protecție a martorilor, și suporterii politici ai lui Tony. Soția și părinții săi n-au să-l mai vadă niciodată înconjurat de aureola de altădată. Acest lucru le îngreunează multora viața, în special copiilor săi — victime inocente ale fărădelegii și pedepsei sale, dar cel puțin se aleg cu o relație sinceră și adevărată cu tatăl lor.

Sunt dispus să subperformez?

Tony funcționează la capacitate maximă, ignorând faptul că această practică e una periculoasă — pentru mașini, uzine, economii și mai ales pentru oameni și pentru lideri. Cursa la turație maximă către reușită și succes îl lasă pe Tony mort din punct de vedere emoțional, nu-i mai dă timp să se gândească la ce și de ce vrea cu adevărat să facă și îl distrage de la semnalele subtile și mai puțin subtile pe care cei din jur i le trimit. În majoritatea timpului, Tony își administrează viața, nu și-o trăiește.

Funcționând la turație maximă îi este afectată până și cursa către succes: încearcă să facă atât de multe lucruri, încât îi este foarte greu să facă vreunul din ele foarte bine. De multă vreme, copiii săi nu mai primesc de la el decât mângâieri ocazionale pe păr, iar soția sa trebuie să se mulțumească cu clișee.

Dacă i-ar fi acordat întreaga sa atenție, ar fi putut câștiga lupta electorală. Dacă ar fi făcut o singură investiție mare în loc de două, ar fi reușit poate să ramburseze creditul de la firma de brokeraj. Dacă firma sa de avocatură, aflată la început de drum, ar fi câștigat mai mulți bani, Max ar fi putut ignora oferta de împrumut a mafiei.

Tony încearcă pur și simplu să facă prea multe. Ar fi trebuit ca anumitor activități să le spună „nu" și să evite asumarea prea multor responsabilități față de ceilalți. Pe scurt, într-o lume în care tuturor li se cere obsesiv supraperformanță, Tony ar trebui să tindă uneori către subperformanță. Acest lucru ar putea părea egoist, în special unui om „altruist la limita nevrozei" ca Tony, însă el ar trebui să înțeleagă că are responsabilități importante față de sine, iar eșecul în îndeplinirea acestora aduce cu sine riscul unui eșec personal și profesional.[20] Pentru Tony, mai puțin ar fi putut însemna mult mai mult*.

Motivul pentru care lucrurile stau așa nu este foarte populara idee că oamenii au nevoie să-și încarce bateriile. Fabricile au într-adevăr nevoie să se oprească pentru întreținere și reparații, iar sistemele care nu funcționează niciodată la capacitate maximă pe termen scurt ar putea avea rezultate mai bune pe termen lung. Dar aceste puncte de vedere îi asimilează pe oameni mașinilor. Se pleacă de la ipoteza că obiectivul fundamental este maximizarea reușitei. Însă motivația subperformanței selective de care vorbeam mai sus este alta. Michel de Montaigne, strălucitul eseist, moralist și observator al vieții francez, a formulat explicația astfel:

> Suntem niște nătărăi. „A lenevit toată viața", spunem despre cineva; „N-am făcut nimic astăzi". Cum adică, n-ai trăit? A trăi nu este doar ocupația noastră fundamentală, ci și cea mai admirabilă dintre ele... Datoria noastră este să ne alcătuim caracterul, nu să alcătuim cărți, și să câștigăm ordine și liniște în ceea ce facem, nu bătălii și teritorii. Marea și glorioasa noastră capodoperă este să trăim cum se cuvine.[21]

Este o lecție pe care poate că Tony a început să o învețe, odată ieșit din rețeaua de relații și așteptări care îi formaseră și deformaseră viața până atunci. Acum, că este un infractor condamnat, nu va mai deveni niciodată un lider. Dar a căpătat un obiectiv nou, mai modest și mai realist — să ducă o viață conștientă, să trăiască cinstit, să avanseze într-o direcție și într-un ritm pe care și le stabilește singur și să facă lucruri care contează cu-adevărat în micul univers din jurul său.

Știu de ce și simt de ce?

Să privească în jur, să exerseze sinceritatea chiar când este incomodă și să aleagă subperformanța selectivă sunt obligații importante față de sine ale lui Tony, iar el nu reușește să le îndeplinească. În plus, ignoră cu desăvârșire o altă obligație față de sine, care este încă și mai importantă decât cele trei de mai sus și constituie fundamentul lor.

Să ne amintim că, până să comită infracțiunea, Tony oferă numai explicații dintre cele mai superficiale privitor la scopul sau obiectivele sale în viață. Nu are nici un fel de credință religioasă. Are convingeri politice, dar nu e evident de ce ține la ele — poate că, cum se întâmplă cu atâtea alte lucruri din viața sa, sunt pur și simplu convenabile. Când Lee îl întreabă dacă are credință în Dumnezeu, singurul său răspuns este „nu". Când îl întreabă care este codul său etic, evită întrebarea. Când Lee sugerează că s-ar putea ca viața să n-aibă nici un sens, Tony nu găsește de spus decât că „are sens să fii fericit"[22]. Tony trece pe lângă toate aceste întrebări cruciale.

Este nevoie de propunerea lui Lassatta pentru ca Tony să înceapă în fine să reflecteze cu adevărat asupra a ceva serios. Nu-i acordă nici o atenție lui Dumnezeu, dar analizează pe toată părțile problema mitei. Nu simte nimic atunci când Lee

* Aluzie la deviza minimalistă „*less is more*": mai puțin înseamnă mai mult. (*N. t.*)

îl întreabă care este codul său etic, însă înțelegerea cu Lassatta îl entuziasmează. Infracțiunea este un lucru greșit, desigur, însă felul său de a reflecta la ea este, paradoxal, corect: mintea și sufletul său sunt prinse împreună în acest proces. Și, o dată ce ia o decizie, este capabil să-și explice alegerea.

Această alegere marchează o schimbare dramatică în viața lui Tony — o deplasare a accentului de la *ce* face la *de ce* face acele lucruri — și această schimbare continuă să se manifeste în tot anul dinaintea procesului. În această perioadă, Tony nu prea are nimic de făcut — familia sa este ascunsă, iar el nu mai are nici o slujbă — și abia acum reușește Tony să înțeleagă ce îi trebuie și ce își dorește cu adevărat.

După dificila încercare prin care trece, Tony începe să se gândească cu-adevărat la copiii săi. Se imaginează petrecându-și serile acasă cu ei, ajutându-i cu temele sau uitându-se la televizor. Datorită faptei sale, se hotărăște să devină agent de vânzări, ca să nu fie prezent tot timpul în preajma lor, iar viețile și prieteniile copiilor săi să nu fie mereu întunecate de umbra infamiei tatălui lor. Tony ajunge până la urmă să urmeze el însuși excelentul sfat pe care i-l dăduse mai demult fiului său: să știi că ceva e important nu e de ajuns — trebuie să și simți asta. Tony a învățat această lecție târziu și într-o manieră dureroasă, dar acum trebuie să-și îndeplinească obligațiile față de sine. Iar acest lucru îl ajută să își îndeplinească în mod autentic obligațiile față de oamenii din jur, în loc să își interpreteze în continuare docil rolurile sociale.

Rezistență sănătoasă

Înainte să comită infracțiunea, Tony era un lider — sau, cel puțin, părea să fie unul. Era activ în cadrul comunității, își înființase propria firmă de avocatură și își începuse o promițătoare carieră politică. Dar Tony nu s-a apucat deloc de dificila muncă asupra propriei persoane, travaliu care reprezintă fundamentul leadership-ului. Ar fi putut Tony să facă lucrurile într-o manieră diferită, mai bună? Auchincloss lasă această întrebare deschisă, încurajându-ne să reflectăm singuri la ea.

Ne-ar plăcea să credem că Tony s-ar fi putut schimba treptat, în loc să se bazeze pe o abordare de tip catastrofic. Acest punct de vedere este mult mai atrăgător decât ideea fatalistă că era neapărat necesar ca viața lui Tony să devină mult mai rea înainte să poată deveni mai bună. Pe de altă parte, valul succesului îl purta pe Tony cu viteză foarte mare și acesta nici măcar nu bănuia că are probleme — așa că poate terapia de șoc era într-adevăr necesară.

Povestea lui Tony poate fi citită ca o încurajare, cu condiția să nu fie prost înțeleasă. Nu e nimic în neregulă cu dorința sa de a reuși sau cu ideea de reușită. Realizările lui sunt reale și meritate, iar succesul îi permite să facă ceva pentru societate. După cum spunea Machiavelli, un om fără statut social nu are puterea să facă nici câinii să latre la el.

Problema lui Tony a fost că el nu a putut rezista acestui val al succesului. Societatea îi recompensa talentul și munca oferindu-i recunoaștere, ocazii atrăgătoare și sarcini demne de a fi realizate. În schimb, Tony încerca să câștige toate premiile care i se puneau în față. Înainte de infracțiune, Auchincloss nu ni-l arată niciodată pe Tony chinuindu-se să găsească răspunsul la întrebări dificile — întrebări care l-ar fi forțat să se oprească, să reflecteze și să opună rezistență la o parte dintre presiunile și stimulentele din jurul său. Cât din viața și munca mea îmi produce o mulțumire autentică? Și cât din ele este „ca și cum"? Aș putea oare să realizez mai multe și să trăiesc mai bine spunând uneori „nu" și alegând uneori subperformanța? Ce simt în privința muncii și vieții mele — dacă presupun că nu sunt chiar atât de diferit de cei din jur și că se prea poate ca soarta lor să fie și a mea? E cumva nevoie să mai „dau jos din rucsac"?

Aceste întrebări pot conduce la răspunsuri incomode. În același timp, ele îi pot ajuta pe oamenii talentați și foarte

activi să-și dezvolte o capacitate de rezistență și să facă un pic de loc în jurul lor, în care să reflecteze și să acționeze pentru sine. Fără această sferă de autonomie, ei riscă să ajungă ca Tony — cineva în al cărui CV scrie „lider", dar a cărui viață lăuntrică este prea săracă pentru a putea susține angajamente pe termen lung față de alți oameni și față de obiective majore.

Dacă Tony ar fi reușit să evite această capcană, el ar fi putut să-și aducă realmente contribuția la viața comunității sale. În fața lui s-ar fi deschis o lungă serie de ocazii de a-i sluji pe ceilalți și a contribui la bunăstarea lor. Dar nu ar fi scăpat de griji. O dată ce un om își dă limpede seama ce e important pentru el și o dată ce talentul și energia sa îl duc pe un post cu responsabilități serioase, va fi inevitabil confruntat cu o altă provocare: conflictul dintre principii și atitudinea pragmatică. Această provocare este rezultatul direct și inevitabil al existenței unor principii personale puternice și a unor responsabilități practice serioase și este unul din cele mai dificile teste pentru caracterul unui lider.

7 | Cât de bine combin principiile și pragmatismul?

CU CÂȚIVA ANI ÎN URMĂ, o tânără avea un post foarte râvnit la o bancă de investiții din New York și lucra la o achiziție pe datorie. Locuia în același apartament cu o bună prietenă din facultate, care lucra pentru banca comercială ce oferea finanțare intermediară pentru acel contract. Dat fiind că semnaseră amândouă contracte de confidențialitate, cele două femei nu vorbeau niciodată despre clienții lor, dar când s-a întors într-o vineri seara acasă, cea care lucra la banca de investiții și-a găsit prietena foarte supărată.

La început, angajata băncii comerciale n-a vrut să vorbească, însă s-a răzgândit când cealaltă a promis să nu spună nimic despre problemă. S-a dovedit că prietena își pierduse slujba în acea zi, pentru că banca comercială își închidea unul dintre departamentele majore de creditare. Tânăra noastră și-a dat imediat seama că acest lucru ar putea pune în pericol contractul la care lucra — mai ales că banca comercială nu avea să-și comunice decizia decât la începutul săptămânii următoare.

Femeia era confruntată cu o dilemă. Nu voia să-și încalce promisiunea față de prietena sa, dar în același timp simțea foarte stringent că datoria sa este să-și informeze șeful că finanțarea contractului este pusă în pericol. Până la urmă, și-a convins prietena să-și contacteze fosta firmă pentru a-i determina să informeze banca de investiții cel târziu luni dimineață. Banca comercială a făcut acest lucru, iar afacerea respectivă s-a finalizat fără nici o problemă. Dar când șeful tinerei de la banca de investiții a auzit ce făcuse aceasta, s-a înfuriat că nu-l sunase imediat și i-a spus: „O bancă de investiții nu e făcută pentru fete cu principii de tabără școlară".

În discuțiile în jurul acestui caz, se întâmplă adeseori ca oamenii să dezaprobe această afirmație, care sună sexist și imoral. Dar alții argumentează foarte aprins că șeful ar fi spus la fel de bine „băieți cu principii de tabără școlară" dacă ar fi avut de-a face cu un angajat de sex masculin, pentru că scopul său era să comunice cât mai pregnant riscurile practice foarte serioase pe care le crease. Banca comercială se comportase neprofesionist, retrăgându-și finanțarea în ultimul moment. Acest lucru pusese în pericol achiziția pe datorie, viitorul afacerii pe care trebuia să o finanțeze, sute de slujbe și milioane de dolari.

Ce spunea de fapt șeful era că cineva nu e făcut să fie lider dacă principiile îl împiedică să gândească practic. Această provocare devine și mai presantă pe măsură ce un lider își asumă responsabilități mai mari. Deciziile sale îi afectează adesea pe mulți oameni, mizele sunt mai ridicate, iar dilemele devin foarte complexe, uneori de-a dreptul chinuitoare. Un mare număr de organizații și oameni sunt afectați de deciziile lor. Tensiunea dintre principii și pragmatism îi însoțește pe lideri până în ultimele zile ale carierei lor.

Desigur, ne dorim ca un lider să fie în același timp un om cu principii și unul pragmatic. Principiile îi fac pe oameni potriviți să fie predicatori sau sfinți. Ne pot oferi inspirație și îndrumare, dar de obicei nu sunt de ajuns pentru ca trenurile să ajungă la timp în stație. Un om în întregime pragmatic, pe de altă parte, își poate face foarte bine treaba, dar amoralitatea sa îl face periculos.

Combinarea principiilor cu pragmatismul este una dintre cele mai dificile provocări cu care se confruntă un lider. Okonkwo avea principii foarte puternice, dar s-a folosit de ele ca de un baros și a sfârșit prin a nu conduce pe nimeni. Idealismul lui Jerry l-a dus la epuizare în vreme ce încerca să aibă grijă de Vesta și de ceilalți clienți ai săi și nu a reușit decât să amâne inevitabilul. Tony Lowder credea că avea un plan responsabil ca să-și protejeze familia și să-i denunțe pe mafioți,

dar Max a fost mult mai pragmatic decât el și a ajuns la procuror înaintea sa. Și, pe măsură ce Fitzgerald îi creionează povestea, Monroe Stahr sucombă în fața oamenilor de un pragmatism nemilos din jurul său.

Din aceste lecții, un lider poate desprinde o lecție tulburătoare. Acasă, el poate fi cumsecade și plin de principii. La muncă, trebuie să fie dur și lipsit de sentimente, altminteri va ajunge pe ultimul loc, la fel ca atâția alți inși cumsecade. Lecția aceasta este deconcertantă, dar nu poate fi expediată ca neimportantă. Istoricul englez Richard Tawney a scris la un moment dat: „Să spui ca Machiavelli că există reguli pentru afaceri și reguli pentru viața personală înseamnă să deschizi ușa unui dezmăț al lipsei de scrupule care te îngrozește numai când te gândești la el. Să spui că nu există nici o diferență înseamnă să afirmi un principiu pe care puțini dintre cei care s-au confruntat în practică cu această diferență ar fi pregătiți să-l susțină"[1].

Vrem și avem nevoie de lideri care să fie oameni pragmatici, dar sensibili la aspectele morale. Dar nu cumva ceea ce le cerem seamănă cu un cerc pătrat? Un englez extraordinar, al cărui portret este făcut într-o remarcabilă piesă de teatru, ne poate ajuta să deslușim ghemul încâlcit al leadership-ului cu principii. Acel englez este Thomas Morus. A trăit între 1477 și 1535 și este ținut minte mai ales ca martir al religiei și principiilor sale. Suveranul lui Morus, regele Henric al VIII-lea, ceruse ca toate figurile religioase și politice de frunte din Anglia să depună un jurământ, recunoscându-l pe rege ca fiind adevăratul cap al Bisericii Angliei în locul Papei. Henric voia să obțină un divorț de soția sa stearpă, să se însoare cu amanta sa și să aducă astfel pe lume un moștenitor al tronului. Morus, catolic devotat și om de stat de prim rang, a refuzat să depună acest jurământ.

Timp de un an, regele și clica sa l-au ținut pe Morus închis de unul singur în Turnul Londrei. Văzând că tactica lor a eșuat, s-au folosit de mărturii mincinoase pentru a-l acuza de

înaltă trădare. Morus a fost condamnat la moarte și decapitat. Jonathan Swift, strălucitul umorist și moralist irlandez, l-a numit „persoana cea mai virtuoasă din câte s-au născut vreodată pe aceste insule"[2]. După ce a primit titlul de cavaler din partea Angliei și a fost canonizat de către Biserica Catolică, i se spune acum Sir Thomas Morus și Sfântul Thomas Morus.

Morus a ales principiile în defavoarea pragmatismului — dar asta numai la sfârșitul vieții și numai când n-a mai avut altă soluție. Înaintea acestei decizii fatale, Morus combinase principiile și pragmatismul într-o varietate de modalități pe cât de remarcabile, pe-atât de instructive. Era un om cu principii dintre cele mai înalte, dar acestea nu l-au împiedicat să cunoască succesul și prosperitatea. În realitate, principiile erau numai una din fațetele unei personalități extrem de complexe.

Un om pentru toate anotimpurile

Thomas Morus a fost Lord-Cancelar al Angliei, sfetnic și prieten al regelui Henric al VIII-lea, un avocat prosper, un om cu o conversație sclipitoare, un catolic devotat, probabil cel mai mare poet al secolului său, un autor strălucit pe teme politice, juridice și teologice, un soț și un tată plin de dăruire. Morus era un tradiționalist, cu rădăcini adânc înfipte în credința catolică, însă fascinat de noile cunoștințe ale Renașterii. Putea fi aspru și fanatic, trimițându-i pe eretici pe rug, dar și jucăuș și vesel. La un moment dat, Morus i-a pus pe niște ambasadori să încerce să spună *„Twaites thwacked him with a thwittle"*[3]. Lui Morus îi plăcea viața — familia, legăturile sale politice și aventurile sale intelectuale —, dar, în același timp, petrecea în fiecare zi o oră în rugăciune și postea frecvent.

Când privim dincolo de moartea lui Morus și ne uităm la viața extraordinară pe care a dus-o, descoperim o serie de abordări practice și uneori surprinzătoare ale tensiunii dintre principii și pragmatism. În ciuda convingerilor sale profunde,

Morus nu făcea paradă de principii. Adesea nici măcar nu le spunea celorlalți ce gândește. În schimb, se baza pe o gamă largă de procedee subtile pentru a-și comunica convingerile celor din jur. Uneori îi provoca, uneori îi frustra sau îi înfuria, alteori îi făcea să râdă. Iar Morus alegea adesea să-i determine pe ceilalți să facă eforturi pentru a-i înțelege acțiunile sau credințele.

Morus privea leadership-ul ca pe o formă energică și provocatoare de învățare, pentru care încerca să le intre oamenilor pe sub piele, să-i atragă în jocul său și să-i facă să încerce să dea de cap principiilor care erau atât de importante pentru el. Morus a rămas fidel celor mai profunde principii ale sale, dar putea în același timp să fie excepțional de pragmatic. În felul acesta a reușit, de-a lungul câtorva ani presărați la tot pasul cu pericole, să-și salveze familia, convingerile și propria persoană.

Deși despre el s-au scris zeci de cărți, nu există nici o descriere general acceptată a vieții sale. Capitolul de față se inspiră masiv dintr-o remarcabilă operă de ficțiune avându-l în centru pe Morus, intitulată *Un om pentru eternitate*, de Robert Bolt. Această piesă a fost prezentată acum patruzeci de ani la Londra și New York, fiind întâmpinată cu entuziasm de public și critică, iar o versiune cinematografică avea să câștige mai târziu Oscarul pentru „Cel mai bun film". Piesa culminează cu moartea lui Morus, însă, după cum o arată și titlul, ne arată și viața sa. Bolt a inclus în opera lui multe din cuvintele lui Morus, extrase din masivele sale scrieri. Thomas Morus pe care îl vedem în paginile cărții este un om onorabil ajuns la conducerea țării și încercând să navigheze prin apele adânci și periculoase ale politicii.

Începutul piesei ni-l arată pe Morus acasă la el într-o seară de vară, simțindu-se bine și făcându-și invitații să se simtă la rândul lor bine. Îl întâlnim pe intendentul lui Morus, un tânăr învățat plin de ambiție, pe nume Richard Rich, care vrea ca Morus să-i găsească o slujbă, și pe soția lui Morus, Alice,

care se contrazice amical pe tema șoimilor cu un bun prieten al familiei, ducele de Norfolk. Fata lui Morus, Margaret, este și ea acolo, discutând despre un controversat autor italian pe nume Niccolo Machiavelli. Morus este relaxat, amuzant și plin de grație — până când sosește un mesager care îl cheamă la o întâlnire urgentă cu cardinalul Wolsey, Lordul-Cancelar al Angliei în acel moment.

Wolsey este al doilea om ca putere în Anglia și se zvonește că trage sforile ca să devină Papă. Wolsey este corpolent, sclipitor și cât se poate de pragmatic. Vrea ca Morus să sprijine efortul regelui de a-și anula căsătoria cu Caterina de Aragon. Aceasta i-ar permite să se însoare cu amanta sa, Ana Boleyn, care ar putea da Angliei un moștenitor cert al tronului. Wolsey face presiuni considerabile asupra lui Morus — folosindu-se de argumente, lingușiri și amenințări străvezii —, dar Morus nu cedează și nu vrea să spună de ce. Întâlnirea se termină abrupt, Wolsey spunându-i lui Morus: „Vino cu picioarele pe pământ, Thomas... Și până când nu faci asta, ține minte că ți-ai făcut un dușman!"[4]

Morus se opune divorțului, ceea ce-l expune pe sine și pe familia sa unui pericol foarte serios. Viața tihnită de familie, succesul profesional și aprecierea publicului iau sfârșit și începe pentru el o perioadă întunecată de suspiciune, ostilitate și amenințări. Morus trebuie să găsească o modalitate de a rămâne fidel convingerilor sale religioase profunde, fără însă a-și proclama opoziția față de rege — de aceea nu-i răspunde nimic lui Wolsey. Această tactică este numai una din modalitățile inteligente, pline de imaginație și adesea neobișnuite prin care Morus îmbină principiile cu pragmatismul.

Probleme de caracter

Cea mai bună modalitate de a învăța din remarcabilul stil de leadership cu principii al lui Thomas Morus este să parcurgem piesa de la început până la capăt, urmărind cum lațul se strânge încet în jurul lui Morus și observând cum reacționează el. Tacticile sale sunt scoase în evidență de o serie de întrebări.

Nu cumva subevaluez umorul discret?

Prima dintre tacticile lui Morus este una surprinzătoare. Deși este un om serios, trăind într-o epocă plină de pericole, se bazează adesea pe umorul subtil pentru a-și comunica într-o manieră practică principiile. La începutul piesei, Morus stă de vorbă cu Matthew, intendentul casei. Îi cere niște vin, iar acesta îi întinde o cană. Morus se uită la conținut și îl întreabă pe Matthew dacă vinul este bun. Matthew, care părea să fi gustat din el, răspunde: „Dumnezeu să vă aibă în pază, domnule! Nu știu". Morus răspunde cu blândețe: „Dumnezeu să te aibă în pază și pe tine, Matthew"[5]. Morus ar fi putut să-l acuze pe Matthew că trăsese o dușcă și apoi mințise sau chiar să-l amenințe cu pedeapsa. În loc de asta, îi dă de înțeles cu blândețe lui Matthew că fapta lui a fost descoperită și că nu trebuie să mai facă așa ceva în viitor. Dacă problema ar continua, Morus ar putea să ia măsuri mai drastice, dar deocamdată nu face decât să-l avertizeze pe Matthew într-un mod elegant și spiritual.

Este vorba, desigur, de un incident minor, dar, mai târziu, când Morus este supus unui adevărat interogatoriu de către cardinalul Wolsey, miza este mult mai mare. Pe plan personal, Morus se confruntă cu presiuni intense pentru a-și încălca convingerile, sprijinind divorțul regelui. Pe plan politic, planurile lui Henric riscă să declanșeze un război civil și o schismă în interiorul Bisericii.

În aceste condiții, umorul pare nelalocul lui, însă Morus îl folosește cu abilitate. La un moment dat, Morus și Wolsey privesc pe fereastră și îl văd pe Henric întorcându-se la castel, cel mai probabil după o seară petrecută cu Ana Boleyn sau,

după cum se exprimă Wolsey, după ce „s-a jucat în noroi". După care Wolsey îi spune lui Morus: „Regele își dorește un fiu; ce-ai de gând să faci în această privință?" Morus știe că nu poate sprijini divorțul regelui, dar nu spune acest lucru. Replica sa este: „Am toată încrederea că regele n-are nevoie de sfatul meu privitor la ce e de făcut în această privință". Peste puțin timp, Wolsey îl întreabă iarăși pe Morus ce-are de gând să facă pentru a-l ajuta pe Henric să aibă un fiu, iar Morus răspunde că se roagă zilnic pentru aceasta[6].

Morus îi spune indirect lui Wolsey că regele ar trebui să încerce să aibă un fiu cu soția sa, nu cu amanta. Replicile sale spirituale sunt menite să îndulcească un dezacord prea brutal, să evite o confruntare directă și să-l îndepărteze pe Wolsey de un subiect sensibil și cu potențial exploziv. Într-o oarecare măsură, tactica lui Morus are succes. Wolsey nu izbucnește, iar conversația trece de la întrebarea dacă Morus îl va susține pe rege la întrebarea privind rolul pe care ar trebui să-l joace conștiința în deciziile publice ale unui om de stat. Potrivit lui Wolsey, conștiința lui Morus n-ar trebui să stea în calea eforturilor cruciale de stopare a unui război civil. Răspunsul lui Morus este: „Dacă nu mă înșel, atunci când un om de stat își nesocotește propria conștiință de dragul îndatoririlor sale publice... nu face decât să-și conducă țara pe drumul cel mai scurt către haos"[7].

Replicile inteligente ale lui Morus deplasează discuția către întrebări mai generale și pun indirect problema propriei conștiințe a lui Wolsey. Șansele ca Wolsey să-și schimbe părerile sunt mici, dar cel puțin Morus a încercat. În momentele următoare, Wolsey începe iarăși să-l amenințe pe Morus, la care acesta răspunde glumind. Exasperat, Wolsey îi spune că ar fi trebuit să se facă preot. „Ca Domnia Voastră?"[8], răspunde Morus. Replica sa este riscantă — sarcasmul ar putea întărâta mânia lui Wolsey —, dar Morus speră încă să-i miște conștiința lui Wolsey și să-l determine să-și schimbe poziția.

Morus este un om profund spiritual, dar știe foarte bine cum funcționează lumea. Înțelege că oamenilor nu le place să li se țină predici, să fie certați sau să li se vorbească de sus. De aceea caută să nu-și expună direct principiile, chiar când nu ar exista nici un risc dacă ar spune ce gândește. Spre exemplu, când Morus se întoarce acasă după întâlnirea cu Wolsey, fata sa, Margaret, îl așteaptă împreună cu iubitul ei, Will Roper. Margaret îi spune că Roper vrea să o ia de soție; Morus răspunde că nu se poate. Toată lumea știe motivul, iar subiectul este unul sensibil, așa că Morus nu mai adaugă nimic. Dar Roper nu renunță și Morus se vede nevoit să adauge: „Roper, răspunsul este nu. Și va rămâne nu cât timp tu ești un eretic"[9]. Roper începe apoi o diatribă împotriva Bisericii și a Papei. Margaret se înfurie și îi spune: „Nu-ți dai seama unde ești!" Situația e pe punctul să degenereze, dar Morus împrăștie imediat tensiunea, spunând: „Nu-ți dai seama cât e ceasul!"[10] Curând după aceea, încep să discute despre cum poate Will să ajungă acasă, iar Morus îi împrumută un cal.

Lui Morus i se pare nepotrivită o discuție aprinsă despre religie după miezul nopții. Îi spune lui Roper ce gândește doar când este nevoit, și chiar atunci face imediat o glumă pentru a relaxa conversația. Morus înțelege, de asemenea, că valorile personale precum cele ale lui Roper sunt adânc înrădăcinate: aproape nimeni nu și le schimbă pentru că alți oameni, fie și persoane extrem de respectate ca Thomas Morus, își afirmă răspicat propriile principii.

Pe măsură ce vremurile devin mai întunecate și mai amenințătoare, Morus găsește tot mai puține ocazii pentru umor. Dar chiar și la capătul vieții, pe punctul de a fi executat, se folosește de o remarcă spirituală pentru a-și comunica o convingere cât se poate de serioasă. Chiar înainte de a fi decapitat, Morus îi spune călăului: „Așteaptă să-mi dau barba la o parte, pentru că ea n-a comis nici o trădare"[11]. De ce ar recurge cineva la umor într-o astfel de situație? Poate pentru a-l scuti pe călău, care este pe punctul de a

omorî un nobil foarte respectat, de sentimentele de vinovăție. Poate pentru a-și comunica convingerea că doar trupul său va fi afectat — lucru nesemnificativ comparativ cu salvarea sufletului și ascultarea voinței Domnului. Cei care au asistat la execuție au ținut minte acel comentariu degajat, dar penetrant, care se numără acum printre cele mai cunoscute afirmații ale lui Morus.

Leadership-ul e o treabă serioasă, așa că umorul ar putea părea deplasat, însă cazul lui Morus sugerează că lucrurile nu stau așa, și exemplele date de mulți alți lideri confirmă acest fapt. În 1962, președintele John F. Kennedy i-a dăruit vechiului său prieten și asistent personal, David Powers, o cană de argint cu inscripția: „Există trei lucruri reale: Dumnezeu, Nebunia Omenească și Râsul. Primele două sunt dincolo de înțelegerea noastră, așa că trebuie să ne descurcăm cum putem cu al treilea"[12]. Desigur, umorul distrează, produce plăcere și destinde. Pentru un lider, poate fi și o modalitate discretă de a-i îndruma și direcționa pe oamenii puternici și independenți pe care orice bun manager și-i dorește în subordinea sa.

Acest tip de umor nu trebuie confundat cu glumele: cu alte cuvinte, nu începe cu replici de genul, „O știți pe-aia cu preotul, rabinul și instalatorul?" Nu trebuie confundat nici cu replicile amuzante, ca aceea când, după ce a fost împușcat, președintele Reagan le-a spus medicilor de la Urgență: „Sper că sunteți cu toții republicani". Nu e vorba nici de umor pe seama altora. Exemplul lui Morus este foarte clar: umorul său este o tactică pusă în serviciul unui scop mai larg. Umorul de acest fel nu provoacă numai râsete, ci și pauze de reflecție în care ascultătorii se gândesc la ce s-a spus. Margaret Thatcher nu era o persoană cunoscută pentru umorul ei, dar când publicul său era format numai din bărbați le spunea uneori: „Cocoșul face cucurigu, e drept, însă găina e cea care face ouă"[13]. Bărbații râdeau, după care aveau ceva la care să reflecteze.

Sunt capabil să-mi pun în scenă ideile?

Cardinalul Wolsey moare la câteva săptămâni după întâlnirea nocturnă cu Morus, iar Henric îl face pe acesta din urmă Lord-Cancelar — pentru că este admirat de mulți și pentru că regele are încredere în el. Când Morus îl întreabă pe Henric de ce a fost ales, acesta îi răspunde:

> Pentru că ești cinstit. Lucru și mai important, se știe că ești cinstit... Am în jurul meu oameni ca Norfolk, care mă urmează pentru că sunt purtătorul coroanei, oameni ca Cromwell, care mă urmează pentru că sunt șacali cu dinții ascuțiți, iar eu sunt leul lor, mai există mulțimea celor care mă urmează pentru că ei urmează orice mișcă, și apoi ești tu.[14]

Morus acceptă funcția din patriotism, pentru că i-a fost dată de Henric și pentru că e convins că ar fi un cancelar mai bun decât ceilalți candidați. Dar faptul îl pune într-o poziție foarte incomodă: refuzul său de a susține divorțul va sări și mai tare în ochi și îl va deranja și mai tare pe Henric.

Regele este un om șarmant, talentat și hotărât, o forță a naturii, cu desăvârșire egoist și capabil să se poarte necruțător fără nici o ezitare. Familia și prietenii lui Morus știu că acesta e în pericol. Își fac griji pentru el, îl avertizează și uneori îl îndeamnă să recunoască divorțul. Morus reacționează adesea într-o manieră remarcabilă. În loc să-și afirme sec principiile, el se transformă într-un învățător, rămânând un om pragmatic. Găsește modalități să-și pună în scenă convingător părerile, reușind în același timp să se ferească pe sine și familia sa de probleme.

Morus se comportă cel mai adesea astfel cu bunul său prieten, ducele de Norfolk. Cei doi sunt cum nu se poate mai diferiți — ducele este un militar lipsit de orice sofisticare și simplu la vorbă, în vreme ce Morus este avocat și intelectual —, dar cei doi își sunt devotați unul altuia. Morus este constant

nevoit să-și adune toate forțele — ca avocat, sfetnic și scriitor — pentru a se explica pe sine în fața lui Norfolk.

La un moment dat, de pildă, Norfolk îi spune lui Morus că n-ar trebui să-i fie teamă să-i spună ce gândește. Iată schimbul de replici care urmează:

> MORUS (Îl privește și îl ia deoparte, vorbind încet): Am cuvântul tău că ce vorbim aici rămâne între noi și nu trece de aceste ziduri?
>
> NORFOLK (*Nerăbdător*): Bine.
>
> MORUS (*Aproape în șoaptă*): Și dacă Regele îți ordonă să repeți ce ți-am spus?
>
> NORFOLK: O să-mi țin cuvântul față de tine!
>
> MORUS: Și cum rămâne cu jurământul tău de credință față de Rege?
>
> NORFOLK (*Indignat*): Îmi întinzi curse!
>
> MORUS (*Calmat între timp*): Nu, îți arăt în ce vremuri trăim.
>
> NORFOLK: De ce mă jignești cu trucurile astea avocățești?
>
> MORUS: Pentru că mi-e frică.[15]

Deși Norfolk preferă să aibă altă părere, lui Morus nu-i arde de joacă. El încearcă să pună în scenă ceea ce se întâmplă în Anglia. Se face că-i șoptește un secret lui Norfolk, apoi îl prinde în capcană. Vrea să-l facă pe duce să înțeleagă cât de ușor ar putea fi acuzat de nesupunere față de rege sau chiar de trădare, ceea ce ar putea face să fie închis, torturat și chiar omorât. Norfolk nu are simțul politic al lui Morus și nu sesizează pericolul. Chiar după ce Morus îl prinde în acea capcană, refuză să recunoască realitatea. Așa că Morus încearcă o abordare diferită: o afirmare simplă, directă și personală a faptului că îi este frică — deși ocupă importantul post de Lord-Cancelar și se bucură de încrederea personală a lui Henric.

Morus procedează pragmatic, atât cu Norfolk, cât și cu alți oameni, și în altă privință: înțelege ce viață scurtă are orice

efort de a comunica ceva pe tema principiilor. E un lucru pe care orice lider ar trebui să-l înțeleagă. Spre exemplu, John Kotter, o autoritate foarte respectată în materie de leadership, a spus că directorii din fruntea companiilor comunică mai puțin decât ar trebui cu un ordin de mărime atunci când vine vorba de probleme importante. Cu alte cuvinte, un lider va presupune foarte ușor că toată lumea din organizația lui se gândește la fel de mult ca el la aspectele esențiale. Dar realitatea este că majoritatea oamenilor au în majoritatea timpului o mulțime de alte lucruri la care să se gândească: sarcinile lor zilnice, bârfele de birou, probleme de familie, rezultatele meciurilor și planuri pentru seară sau pentru weekend. În aceste condiții, comunicarea clară și eficace este o adevărată realizare și aproape o formă de artă.

Norfolk este un om puternic și încrezător, membru al clasei conducătoare din Anglia și militar. La un nivel visceral îi vine foarte greu să creadă că el sau Morus ar putea fi realmente în pericol. Morus știe acest lucru și acționează în consecință, ca prieten și ca lider. Spre exemplu, atunci când un grup de oficiali guvernamentali și ecleziastici de rang înalt vine să îi arate lui Morus o lungă listă de persoane care îl sprijină pe rege, Norfolk spune: „La naiba, Thomas, uită-te la toate numele astea... Îi cunoști pe oamenii aștia! Nu poți să faci și tu ca mine și să vii cu noi, de dragul unității?" Ca prieten devotat, Norfolk e convins că apelul său este cum nu se poate mai puternic. Răspunsul lui Morus, la fel ca remarcele sale în momente periculoase, este succint, formulat cu grijă și bine țintit. El îl întreabă pe Norfolk: „Și când vom ajunge în fața Domnului și tu vei fi trimis în Paradis pentru că ți-ai ascultat conștiința, iar eu voi fi damnat pentru că n-am ascultat-o pe a mea, o să vii cu mine, de dragul unității?"[16]

Abordarea lui Morus este atât subtilă, cât și puternică. El îi reamintește lui Norfolk că și el este muritor și că îl așteaptă o zi a judecății. Îi cere să-și imagineze cum s-ar simți dacă Morus ar fi trimis în iad și separat de Norfolk pentru vecie

din cauza sfatului acestuia. Ca un bun profesor ce este, Morus evită afirmații insipide de genul: „Știi că pun preț pe prietenia noastră, dar trebuie să-mi urmez conștiința". În loc de asta, el se folosește de o întrebare personală și incisivă, care evocă moartea, prietenia și miza ridicată a mântuirii sau a damnării. Vrea să-i aprindă imaginația lui Norfolk, să-i trezească fricile și speranțele și astfel să-l facă se gândească atent la ce îi spune.

Cei mai buni lideri sunt excelenți profesori. La fel ca Morus, ei știu că sinceritatea și adevărul nu garantează că declarațiile principiale vor reuși să se audă dincolo de larma vieții cotidiene, vor fi înțelese și ținute minte. Este motivul pentru care Morus își formulează cu grijă, își adaptează și își pune în scenă declarațiile principiale, fiind foarte atent la nuanțe și subtilități. Scopul său este să-i învețe pe cei din jur, într-o manieră eficace și pragmatică.

Probabil cel mai priceput om la comunicarea cu clasa pe care l-am întâlnit vreodată avea propria formulă pentru a realiza acest lucru. Primul pas era să analizeze o situație până ajungea la aspectele fundamentale, sau, cum se exprima el, „până la esența esențelor". Următorul pas era să simplifice, să explice elementul central, esențial și strategic în câteva cuvinte și propoziții. Ultimul pas era, folosind iarăși cuvintele lui, „să exagereze". Acest lucru însemna găsirea unei modalități de intensificare și punere în scenă a mesajului — astfel încât să fie auzit în ciuda zgomotului din jur, să fie luat în seamă și eventual să producă o impresie asupra minților și sufletelor celorlalți.

Știu să cer înțelegere?

Pentru că suntem tentați să asociem leadership-ul cu puterea și încrederea, una din tacticile folosite de Thomas Morus pentru a-și comunica convingerile pare din cale-afară de surprinzătoare: apelează adeseori la înțelegerea celorlalți, îi roagă chiar să i-o acorde, în termeni foarte personali. Poate părea un semn de slăbiciune, iar managerii pot avea senzația că ceilalți vor percepe apelul lor în acest fel și astfel autoritatea le va fi subminată. Dar povestea lui Morus ne sugerează că această tactică trebuie privită și folosită altfel.

La puțină vreme după ce Morus ajunge Lord-Cancelar, regele coboară cu o corabie pe Tamisa și îi face o vizită la casa lui din Chelsea. Hainele lui Henric sunt țesute cu aur, așa că literalmente strălucește în soare. Vasul cu care vine este o navă de război comandată de curând. Henric sare din corabie, înaintează cu greu prin noroiul de pe țărm și se îndreaptă cu pași mari către Morus, Alice, Margaret, Norfolk și servitorii lui Morus, care se pregăteau de câteva zile pentru această vizită „surpriză", îngenunchează cu toții pentru a-și întâmpina suveranul. Atunci Henric începe să discute cu Margaret în latină, lăudându-se apoi în fața tuturor cu talentele sale de dansator și muzician.

Apoi îl ia pe Morus deoparte pentru o conversație extraordinară. Sosirea lui Henric i-a arătat deja puterea și maiestatea, ca și farmecul și plăcerea de a trăi, și continuă cu Morus în același ton. Dar peste numai câteva minute, Henric începe să-și reverse furia față de Wolsey, acuzându-l de orgoliu, ambiție și de faptul că n-a reușit să-i obțină divorțul. Henric spune apoi: „Am făcut bine că l-am zdrobit", după care îl întreabă pe Morus, pe un ton blând, dacă va sprijini divorțul. Morus răspunde că nu poate face asta, după care își dezgolește brațul și îi spune regelui: „Ia pumnalul și taie-l din umăr, și voi râde și voi fi mulțumit, dacă prin asta îmi voi fi îndeplinit datoria față de Măria-Ta"[17].

Morus își susține punctul de vedere în fața regelui în maniera cea mai dramatică și mai clară cu putință. În același timp, Morus evită să detalieze motivele deciziilor sale și nu ține nici un discurs despre propria conștiință. Alege în schimb să scoată în față părerile sale de rău și devotamentul profund față de rege. Vrea să reducă la minim riscul ca Henric — care tocmai și-a demonstrat temperamentul puternic și labil — să

treacă la atac. Pe scurt, Morus vrea să-și apere convingerile fără să-i scoată ochii lui Henric cu ele. Îi acordă încredere regelui și aproape că cerșește înțelegere.

Tactica lui Morus funcționează. Regele îi trage lui Morus mâneca la loc peste braț și spune că înțelege. Morus profită de ocazie pentru a-i aminti de angajamentul pe care și-l luase când Morus a fost făcut cancelar de a nu face presiuni în chestiunea divorțului. Henric recunoaște că așa a fost și cei doi încep să vorbească despre o bucată muzicală compusă de rege. Totul pare să meargă bine, până când Henric își aduce aminte că n-a reușit să-l facă pe Morus să se răzgândească, și începe să urle la acesta că nu acceptă opoziție din partea nimănui. Apoi pleacă spre corabia sa, spunând că este prea târziu ca să mai stea la cină. Dar apelul lui Morus a funcționat — nu pentru că l-ar fi făcut pe rege să se răzgândească, ceea ce era imposibil, ci pentru că a creat un scurt interludiu de înțelegere și dialog personal, astfel încât Henric să nu-l vadă pe Morus drept încă o persoană orgolioasă pe care trebuie s-o zdrobească.

Un apel la înțelegere ar putea fi minimalizat ca fiind nimic mai mult decât o tactică pentru un caz particular, folositoare doar în confruntările inevitabile, cu adversari puternici și periculoși, dar Morus e de altă părere. Până la sfârșit, soția sa, Alice, încearcă din răsputeri să-l convingă să-l sprijine pe rege. Alice este o femeie cu picioarele pe pământ, lipsită de educație, în vorbele căreia se recunoaște puterea onestității și a bunului-simț. Când Morus este pe punctul de a-și da demisia ca Lord-Cancelar pentru că nu acceptă Actul de Succesiune care îl transformă pe Henric în capul Bisericii Angliei, fustrarea ei adunată într-o lungă perioadă izbucnește: „Pe tot focul iadului, pe Sângele și Trupul Mântuitorului, *nu*! Pe soare și pe lună, stăpâne Morus, ești luat drept un om înțelept! Înțelepciune e asta — să-ți trădezi înzestrările, să-ți abandonezi treaba, să-ți uiți locul și datoria față de ai tăi și să te porți ca o carte tipărită?[18]"

Morus încearcă neobosit s-o facă pe Alice să-l înțeleagă. Se folosește de umor, de teologie și de bun-simț, dar nimic nu are efect. În cele din urmă, Morus este închis pentru că refuză să consimtă la Actul de Succesiune. Când Alice, Margaret și Roper îl vizitează în închisoare, știu că s-ar putea să nu-l mai vadă niciodată. Alice este supărată și îi vorbește cu răceală: „Ești mulțumit acum, închis aici cu șobolanii și șoarecii, în loc să fii acasă cu noi?[19]" Morus încearcă să-i distragă atenția spunându-i cât de mult îi place plăcinta pe care i-a adus-o, dar asta nu face decât s-o înfurie și mai tare. Vizita se apropie de sfârșit, și acestea sunt ultimele cuvinte pe care și le spun Morus și Alice:

> MORUS: Alice, trebuie să-mi spui că înțelegi.
>
> ALICE: Nu înțeleg. (*Îi aruncă cuvintele în față*) Nu cred că era nevoie să se întâmple așa ceva.
>
> MORUS (*Tras la față și obosit*): Dacă spui asta, Alice, nu știu cum o să reușesc să fac față la ce urmează.
>
> ALICE: E adevărul!
>
> MORUS: (*Gâfâind*): Ești o femeie cinstită.
>
> ALICE: Și la ce-mi folosește? O să-ți spun și de ce mi-e teamă: mi-e teamă că, după ce n-o să mai fii, te voi urî pentru ce-ai făcut.
>
> MORUS: (*Se întoarce cu spatele la ea, cu fața chinuită*): Păi, nu trebuie să mă urăști, Alice, e simplu. (*Alice traversează repede scena, venind la el; Morus se întoarce și se încleștează unul de altul*) Nu trebuie, Alice, nu trebuie.
>
> ALICE (*Ducând mâna la gură*): Șșșt... cât despre înțeles, înțeleg că ești omul cel mai bun pe care l-am întâlnit și îl voi întâlni vreodată; și dacă e să te duci — pesemne că Dumnezeu știe de ce —, du-te, deși Dumnezeu mi-e martor că nouă nu ne-a spus nimic![20]

Alice nu înțelege niciodată cu-adevărat alegerea soțului său. Nu reușește să vadă decât consecințele devastatoare

pentru familie. Dar apelul lui Morus pare s-o ajute să-i accepte decizia, ceea ce este un important pas înainte, dată fiind ostilitatea sa implacabilă de până atunci față de hotărârile lui. Rugămintea deschisă și simplă a lui Morus face ultimele lor clipe împreună mai puțin amare și se despart pentru totdeauna resimțind iubire mai degrabă, decât dușmănie.

Pentru Morus, ca și pentru alți lideri, un apel la înțelegere nu este de regulă modalitatea preferată de a transmite principii fundamentale. Un lider preferă să comunice într-o manieră clară, convingătoare și memorabilă, cum face și Morus din când în când. Dar el înțelege că există multe alte situații în care un apel direct și modest la înțelegere este modalitatea cea mai eficace de a comunica o convingere adâncă. Această abordare funcționează paradoxal. Când un lider apelează la înțelegere, el le cedează celorlalți din puterea sa, în loc să-și afirme propria autoritate; îi încurajează pe ceilalți să aibă încredere în el, având el primul încredere în ceilalți, și își arată puterea și încrederea acționând cu modestie și smerenie.

Pot să-i fac pe ceilalți să se străduiască?

Apelurile la înțelegere mai au și un alt avantaj: sunt o modalitate de a-i încuraja pe ceilalți să se străduiască să înțeleagă ce face și ce gândește liderul. Morus a făcut acest lucru cu multă lume din jurul său, și chiar și acum, după atâtea secole, povestea lui tulbură oamenii și îi determină să-și analizeze viețile și valorile. Valoarea acestor eforturi este exprimată de proverbul african care spune: „Când mă rog pentru pâine și o primesc, mă gândesc la pâine și uit de Dumnezeu. Când mă rog pentru pâine și nu o primesc, mă gândesc la Dumnezeu"[21]. Morus preferă modalități de comunicare care provoacă, nu afirmațiile simple și directe, pentru a mări șansele ca ceilalți să acorde atenție celor spuse de el și să reflecteze la ele.

Abordarea lui Morus reflectă viziunea lui despre cum funcționează lumea, pe care și-a format-o ca avocat și important om de stat, ca și modul de viață pe care crede că Dumnezeu îl așteaptă de la el. Când Morus își dă demisia din postul de Lord-Cancelar și își scoate de la gât lanțul masiv care este simbolul funcției, Will Roper îl felicită pentru noblețea gestului. Morus răspunde frecându-și nasul și spunând: „Uite, *ăsta* e un gest... eu nu sunt saltimbanc, să fac gesturi". Când Roper insistă, spunând că Morus este cu adevărat un om moral, acesta îi răspunde, sarcastic: „Aha, acum înțeleg ce vrei să spui. Moralitatea *nu* e o chestie practică, moralitatea e un gest. Un gest sofisticat, învățat din cărți"[22]. Mai târziu, Morus îi spune lui Will: „Dumnezeu a făcut *îngerii* de dragul splendorii, la fel cum a făcut animalele pentru inocența lor și plantele de dragul simplității. Dar pe Om l-a făcut ca să-i slujească cu inteligență, din hățișul minții sale!"[23]

Principiile lui Morus sunt clare, iar el le respectă cu strictețe, dar nu crede că alții pot fi făcuți să le împărtășească prin afirmații directe, spuse din inimă, despre ce crede el cu adevărat — sau prin instrucțiuni date dintr-o poziție de autoritate. Aceste abordări îi tratează pe oameni ca și cum ar fi niște creaturi simple și inocente. Dar când ai de-a face cu ființe complicate, Morus consideră că trebuie să ții seama de hățișul minții omenești.

Modalitatea tipică aleasă de el este să înceapă printr-un bobârnac ușor, apoi să crească treptat presiunea și, dacă este nevoie, să recurgă la afirmații mai tranșante și mai pregnante — totul cu scopul de a le intra oamenilor pe sub piele și a-i încuraja să gândească, să reflecteze și apoi să acționeze altfel.

Spre exemplu, Morus are rezerve serioase privitoare la caracterul unui tânăr învățat ambițios pe nume Richard Rich. Rich acumulează cu frenezie cunoștințe și relații și speră din tot sufletul că Morus îi va obține un post pe lângă vreun oficial al vremii. La un moment dat, Morus îi propune lui Rich un post de profesor cu un salariu bun, casă și servitor, dar Rich îl respinge imediat. Morus îi spune apoi: „Oamenii ar trebui să meargă acolo unde nu vor fi supuși ispitei"[24]. Nu mai

adaugă nimic, lăsându-l pe Rich să caute înțelesul celor auzite. Fidel vocației sale de învățător, Morus nu vrea să-l îndepărteze pe Rich insultându-l, ci vrea ca acesta să reflecteze la pericolele ambițiilor lumești care l-au acaparat cu totul.

Mai târziu, când îngrijorarea sa în privința lui Rich s-a amplificat, Morus îl zgândăre mai tare, însă în continuare indirect. Rich vine acasă la el într-o seară pentru a-l avertiza că unul dintre servitorii săi este spionul lui Cromwell. Morus știe deja acest lucru și nu-i acordă prea mare atenție. Remarcă însă cât de stingherit pare Rich și îi aruncă o privire plină de gravitate. Rich se supără și-i spune cu o voce sugrumată de emoție: „Te uiți la mine de parcă ți-aș fi dușman". Rich cere din nou un post, iar Morus îl refuză la rândul lui din nou. Rich spune că îi va fi devotat, iar Morus răspunde: „Nu ești în stare să dai seama nici măcar de ce-o să faci în seara asta"[25]. Morus nu-i spune lui Rich ce să facă, nu-și expune principiile și nu face nici o apreciere directă asupra caracterului și intențiilor lui Rich — dar într-un mod succint și convingător îl provoacă pe acesta să se gândească la propriul comportament. Și se va vedea că Rich are la ce să se gândească, pentru că îl spionează deja pe Morus pentru Cromwell.

În cele din urmă, Cromwell cumpără cu totul loialitatea lui Rich, oferindu-i câteva funcții publice importante și bănoase. Dar toate acestea au un preț: Cromwell vrea de la Rich să depună mărturie mincinoasă pentru a-l acuza pe Morus de trădare. Peste puțină vreme, Rich depune mărturie într-un proces cum că Morus îi spusese între patru ochi că Parlamentul nu avea nici un drept să-l facă pe Henric capul Bisericii Angliei. Când Morus aude mărturia, își dă seama că va fi executat.

Peste câteva minute, Morus ajunge la rândul său la bară. În timp ce își formulează apărarea, observă că Rich poartă lanțul de procuror general al Țării Galilor. Morus îl privește în ochi, îndurerat și în același timp amuzat, și îi spune: „Țara Galilor? Richard, poți să-ți vinzi sufletul pentru întreaga lume și

nu vei câștiga nimic... și tu ți-l vinzi pentru Țara Galilor?"[26] Chiar și acum, în ciuda comportamentului deplorabil al lui Rich, Morus încearcă să-l determine să se oprească pentru a reflecta la ceea ce face, nu la ceea ce îi face lui Morus, ci la ceea ce își face sieși.

Până să ajungă la acest proces, Morus făcuse același lucru: îi determinase pe oameni să-și pună problema principiilor, atât ale sale, cât și ale lor, însă la o scară mult mai mare. Morus face acest lucru refuzând să adopte o poziție clară în privința dorinței regelui de a divorța. Nu spune dacă e pentru sau împotrivă. Această tăcere lungă și bătătoare la ochi a fost o tactică excelentă, în același timp principială în cel mai înalt grad și remarcabil de pragmatică.

Fiind un avocat strălucit, Morus știe că, potrivit legilor din Anglia, tăcerea sa ar trebui să-l protejeze. Acest lucru i-ar permite să-și respecte toate îndatoririle, principiile și angajamentele. Morus vrea să trăiască în acord cu propria credință și conștiință. Ca patriot, nu-și dorește să încurajeze tulburările civile opunându-i-se deschis lui Henric. Ca tată și soț, nu vrea ca familia sa să devină victima persecuțiilor. Ca om, vrea pur și simplu să-și trăiască viața. Morus știe și că moartea sau închiderea lui ar pune capăt rolului său de sfetnic al lui Henric. Pentru toate aceste considerente, Morus alege să tacă. Nu consideră că l-ar ajuta cu ceva să se urce pe butoi în piața publică și să-și proclame părerile, asigurându-și astfel moartea.

Dar tăcerea lui Morus este și remarcabil de pragmatică, pentru că vorbește clar și elocvent. Practic, toți oamenii importanți din Anglia consimțiseră la planul lui Henric. Cea mai vizibilă excepție era un om cunoscut pentru integritatea, idealurile politice și devotamentul față de credința sa. După cum se exprimă Cromwell în cadrul procesului, tăcerea lui Morus „răsună în toată Europa"[27]. Tăcerea sa este o stratagemă care atrage atenția asupra sa, escaladează tensiunile politice evitând, în același timp, o confruntare dezastruoasă și îi

încurajează pe mulți alții să reflecteze foarte serios la o problemă profundă a relației dintre stat și Biserică.

A-i face pe ceilalți să-și pună probleme este o tactică puternică, dar riscantă pentru un lider. În cazul lui Morus, a funcționat atât de bine, încât Cromwell a pus la cale, cu acordul lui Henric, omorârea lui Morus. Dar strategia ar fi putut să eșueze complet. Societatea și organizațiile trebuie adesea să traverseze perioade de tensiune în care atât liderii, cât și ceilalți membri se străduiesc din greu să găsească răspunsul la întrebări fundamentale, însă liderii, care joacă rolul de catalizator al acestor eforturi, pot plăti un preț greu, cum a fost și cazul lui Morus.

John H. Johnson, fondatorul revistei *Ebony* și unul dintre cei mai bogați și de succes oameni de afaceri de culoare din America, le-a spus odată tinerilor de culoare că nu trebuie să intre în companii conduse de albi decât dacă vor să se limiteze la postul de vicepreședinte[28]. Dată fiind statura publică a lui Johnson, comentariul său nu a trecut neobservat. Suntem îndreptățiți să ne imaginăm că remarca i-a făcut pe mulți tineri de culoare să reflecteze la viitorul lor și pe unii conducători de companie albi să-și examineze mai bine organizațiile. Dar alții ar putea la fel de bine să spună că remarca este una rasistă sau să considere că Johnson încerca să atragă atenția asupra sa cu orice preț. La fel, criticii lui Morus pot argumenta că acesta n-a adoptat o poziție clară și că tăcerea sa a lăsat să planeze prea multe dubii asupra credințelor sale reale.

Nu este un scop în sine să-i faci pe ceilalți să-și pună probleme, ci să-și pună probleme din care să înțeleagă și să învețe ceva. De aceea, această tactică funcționează cel mai bine în mâinile liderilor care înțeleg cu-adevărat persoanele și grupurile pe care încearcă să le influențeze. După toate probabilitățile, era într-adevăr cazul lui Johnson, dată fiind cariera sa și eforturile de lungă durată prin care și-a pus pe picioare afacerea. Era și cazul lui Thomas Morus în raport cu Richard Rich, jalnicul său petent, cu bunul său prieten, ducele de Norfolk, și, în cele din urmă, cu concetățenii săi, și acesta a fost motivul pentru care Morus a ales să tacă.

Dacă ar trăi în ziua de azi, Morus ne-ar cere să ne gândim mai bine când vorbim de alinierea acțiunilor la scopuri ca un obiectiv al managerilor — pentru că eforturile sale de a-i face pe ceilalți să-și regândească pozițiile și să-și modifice angajamentele depindeau adesea de doze mici și bine țintite de nealiniere. La fel ca Morus, un bun lider consideră uneori că tensiunea și disconfortul pot fi instrumente manageriale valoroase.

Desigur, Morus poate fi considerat un caz aparte: poate că a fost nevoit să folosească aceste abordări indirecte pentru că era prea vulnerabil pentru a-și asuma poziții mai tranșante. Dar un bun lider se bazează pe astfel de tactici și când ajunge într-o poziție solidă. Spre exemplu, în anii '70 și la începutul anilor '80, Schlumberger era liderul mondial în materie de servicii petroliere și una dintre cele mai profitabile companii din istorie. Două șocuri petroliere au făcut să crească de cel puțin zece ori prețul petrolului, iar marile companii petroliere au avut nevoie urgentă de competențele și tehnologia oferite de Schlumberger pentru a găsi noi rezerve. Jean Riboud, CEO al companiei în acea perioadă, considera că delăsarea este cea mai mare provocare căreia trebuie să-i facă față firma sa, și pentru a o combate s-a folosit de o serie de tactici remarcabile[29].

Uneori, Riboud practica rotația cadrelor de la vârf, aducându-i pe directori pe posturi pentru care calificările lor nu erau deloc evidente. Alteori, angaja oameni din afară, fără nici o experiență în servicii petroliere. Spunea că obiectivul său la Schlumberger era „perfecțiunea", un obiectiv destul de solicitant și de vag. Îi retrogada fără menajamente pe directorii care păreau să-și fi pierdut spiritul combativ și îi promova pe alții pe seama „entuziasmului lor în fața schimbării". Își exersase foarte bine capacitatea de a pune întrebări pătrunzătoare și a rămas într-o oarecare măsură enigmatic și imprevizibil, chiar pentru cei care lucrau cu el de multă vreme.

Tacticile lui Riboud erau instrumente destinate unui scop precis, acela de a împiedica o organizație bogată și puternică să devină prea mulțumită de sine. Dar Riboud, la fel ca John H. Johnson și Thomas Morus, practica ceea ce s-ar putea numi disconfortul strategic. În momente cruciale, toți cei de mai sus au încercat să conducă intrând pe sub pielea oamenilor, trezindu-i și îndemnându-i să se confrunte cu probleme dificile și incomode.

Echilibru iscusit

Morus înțelesese că nu există soluții facile pentru a schimba lumea sau pe ceilalți. În piesa *Un om pentru eternitate* vedem un lider care se folosește de o gamă extrem de largă de tactici — de la umorul blând la punerea în scenă, apelul la înțelegere și încercarea de a-i face pe ceilalți să facă eforturi de înțelegere. Pentru Morus, toate acestea sunt mijloace, nu scopuri. Obiectivul său este unul foarte ambițios. Ca lider, nu se mulțumește să schimbe comportamentul celorlalți; el vrea să le schimbe modul de a gândi și valorile. Și nu vrea să-i forțeze în această schimbare; vrea ca ei să îmbrățișeze singuri schimbarea, după ce au reflectat cât se poate de serios la ea. Morus își dorește ca ceilalți să se angajeze, nu doar să consimtă.

Așa cum e prezentat de Robert Bolt, măiestria cu care Morus păstrează echilibrul dintre principii și pragmatism îl distinge de toți cei din jurul său. Cei mai mulți sunt pragmatici, puri și duri: Cardinalul Wolsey este un exemplar strălucit din această specie; Richard Rich este un arivist primitiv și jalnic; iar Cromwell este, după cum îl descrie Morus, „un biet instalator"[30]. La celălalt capăt al spectrului îl găsim pe Will Roper — un om bun, dar care gândește aproape totul în termeni etici și nu se poate abține să nu proclame ritos ce e rău și ce e bine. La un moment dat, Morus îi spune fiicei sale: „E băiat bun... însă are principii îngrozitor de puternice"[31].

Morus este un realist în privința felului în care învață și în care se schimbă oamenii atunci când este vorba de valorile lor fundamentale. Înțelege acest lucru pentru că a reflectat îndelung la propriile valori. De exemplu, își dă seama că măsura în care își poate înțelege și formula propriile convingeri este limitată. La un moment dat, spune cu amărăciune că Dumnezeu este „prea subtil" pentru el; altădată, după ce încearcă să-i explice opțiunile sale lui Norfolk, spune: „Trag nădejde că nu e prea clar ce zic"[32].

Morus știe și că valorile se schimbă lent — pentru că sunt împletite cu viețile noastre, cu trecutul nostru și cu visele noastre — și înțelege acest lucru pentru că se cunoaște prea bine pe sine. În ultima lor conversație, când Norfolk îl imploră să se răzgândească de dragul prieteniei lor, Morus îi răspunde: „Afecțiunea mea are profunzimea pe care o bănuiești, însă numai Dumnezeu este iubire deplină, Howard; și *acela* este sinele meu"[33]. O adevărată schimbare a valorilor este de obicei imposibilă fără o luptă lăuntrică, astfel încât Morus preferă să-i imboldească pe ceilalți către această luptă și să le îndrume primele eforturi.

Morus trăiește în acord cu principiile sale, însă își rezervă afirmarea lor limpede pentru momentele strategice, când o folosește ca pe un pumnal, nu ca pe o măciucă. Și procedează astfel pentru a obține un impact cât mai mare, din respect pentru ceilalți și pentru convingerile lor, dar și pentru că înțelege pericolul care însoțește pozițiile ferme și inflexibile în chestiuni de principiu, care se pot transforma ușor în războaie verbale, pot inflama o situație și pot opri orice evoluție pozitivă.

Ca orice lider, Morus recunoaște că în multe situații este nevoie de repetarea unor platitudini ca parte a ritualului social, în timp ce altele necesită cuvinte abrupte. Spre exemplu, când Anne Mulcahy a ajuns CEO al companiei Xerox în anul 2000, știa că e posibil ca unii dintre directori să nu-i acorde pe deplin sprijinul, pentru că își doriseră postul pentru ei. Știa și că firma era în criză, așa că abordarea ei a fost aceasta:

I-am abordat direct pe câțiva dintre ei și le-am spus: „Uitați, nu vreau să ne jucăm de-a șoarecele și pisica. Hai să stăm de vorbă. Știu că nu sunteți entuziasmați. Dacă alegeți să rămâneți, fie formăm cu adevărat o echipă, fie, când o să plecați, n-o să fie deloc plăcut, pentru că în momentul ăsta n-am deloc chef de management."[34]

Doi dintre directori au plecat imediat; cei care au rămas au ajutat-o pe Mulcahy să pună Xerox pe picioare. Dar un lider nu trebuie să confunde o situație dramatică, cum a fost aceasta, cu multe altele în care principiile trebuie invocate cu grijă și discreție. Principiile lui Morus îi conferă curaj și o orientare clară și îl susțin în drumul lung și dificil pe care-l are de parcurs, însă eficacitatea sa extraordinară provine din pragmatism și subtilitate.

Remarcabila piesă a lui Robert Bolt nu ne poate arăta toate fațetele vieții lui Morus și nu putem face decât speculații privitor la cum și-a petrecut acesta lungile ore de singurătate în Turnul Londrei sau lungile perioade de rugăciune din fiecare zi. Ar fi fascinant să putem vedea și înțelege aceste lucruri, pentru că am înțelege astfel ce înseamnă reflecția pentru un lider ocupat și activ. Morus a ocupat funcții a căror responsabilitate se extinde la nivelul întregii țări, a trăit în conformitate cu principiile sale și a oferit celorlalți un exemplu personal foarte pregnant, care continuă să-i influențeze pe oameni la cinci secole după moartea sa. Dar pentru a înțelege ce înseamnă să reflectezi bine, în special pentru un om implicat până peste cap în probleme practice, trebuie să căutăm în altă parte.

8 | Ce înseamnă să reflectezi judicios?

LUMEA DE ASTĂZI PARE SĂ FACĂ TOT CE-I STĂ ÎN PUTINȚĂ pentru a împiedica reflecția serioasă asupra vieții și muncii. Liderii se confruntă cu presiuni neîncetate de a munci mai mult, a produce mai mult și a lua decizii mai rapid. În același timp, posturile lor devin tot mai complexe pe măsură ce legile și reglementările proliferează, tehnologiile avansează în ritm frenetic, organizațiile devin mai complicate, iar cererile acționarilor cresc exponențial.

Un bun lider își va dezvolta inevitabil anumite tactici pentru a face față asaltului la care este supus procesul de deliberare, cel puțin în ceea ce privește munca sa. Spre exemplu, atunci când ministrului de Finanțe al SUA, Robert Rubin, i se recomanda o soluție, întreba adesea care era alternativa cea mai valabilă și care erau motivele cele mai serioase pentru a alege acea soluție. Rubin era conștient de pericolul de a te repezi să iei o decizie în chestiuni complicate și voia să-și dea seama cât de multă reflecție stătea la baza recomandărilor care i se făceau.

Dar ce-am putea spune despre complexele probleme de viață și muncă ridicate în această carte? Cum pot managerii să se oprească pentru a reflecta la ele, atunci când au în permanență patruzeci de e-mailuri noi, care necesită un răspuns urgent? Ce se întâmplă cu capacitatea noastră de reflecție pe măsură ce ne transformăm în noduri ale unor rețele de relații și informații cu funcționare continuă? Și cum putem ști dacă ne ocupăm cu-adevărat de probleme serioase sau doar ne punem mintea să alerge în jurul cozii? La urma urmei, Willy Loman își petrece o grămadă de timp gândindu-se la viața și visurile sale, dar asta nu-l ajută cu nimic.

Antigona, piesa pe care o vom analiza în acest capitol, ne oferă un răspuns surprinzător de valoros la aceste întrebări critice. Această tragedie este una dintre operele clasice ale literaturii occidentale. Autorul său, dramaturgul grec Sofocle, a trăit cam cu cinci sute de ani înainte de nașterea lui Hristos. Dar, deși este cea mai veche dintre cărțile pe care le discutăm, e posibil să fie în același timp și cea mai actuală dintre ele. *Antigona* ne arată, cu o claritate remarcabilă, cum pot găsi liderii modalități de a reflecta, chiar atunci când sunt supuși la presiuni enorme și la o multitudine de stimuli care le distrag atenția. Ne arată, de asemenea, într-un mod viu și dureros, consecințele nefaste ale incapacității de a face acest lucru.

Lucrul foarte important pe care are să ni-l spună Sofocle despre reflecție este că aceasta nu înseamnă — cel puțin pentru un lider — o suspendare temporară a activității. Unii lideri reușesc să găsească modalități de a se retrage din când în când: Franco Barnabè, CEO al ENI, considera că perioadele de solitudine sunt cruciale pentru un lider și există manageri care își găsesc timpul de a medita în mod regulat. Dar aceiași lideri ar admite imediat că problemele de caracter nu sunt un hobby de care să te ocupi seara, în weekend sau când te plimbi prin pădure. Aceste probleme și întrebările la care dau naștere sunt puse și rezolvate în plină activitate, în timp ce muncești împreună cu alți oameni și iei decizii, mai mari sau mai mici.

Pentru un lider, reflecția judicioasă nu e o chestiune ce ține de timpul liber; dimpotrivă, e vorba de calitatea timpului lor „ocupat". Iar Sofocle pare să împărtășească acest punct de vedere. El sugerează că reflecția judicioasă este de fapt un mod de a munci cu caracteristici bine definite. Cei mai buni dintre lideri nu își abordează activitatea ca niște unități de decizie perfect raționale, a căror umanitate este o sursă de *parti-pris*-uri, slăbiciuni și abatere a atenției de la chestiunile cu-adevărat importante. Dimpotrivă, ei funcționează ca niște ființe omenești complete, ale căror sentimente, instincte și adesea înțelegeri confuze ale problemelor sunt adevărate surse de înțelepciune și putere.

Violența, drama și reflecția

Deși *Antigona* se petrece în vremuri mai simple decât ale noastre, ea are multe de spus liderilor din lumea noastră, atât de supusă presiunilor de tot felul. Acest lucru se datorează în parte faptului că Sofocle are o viziune foarte largă în privința leadership-ului. Unul dintre personajele principale ale piesei, Creon, este conducătorul Tebei și corespunde întru totul definiției clasice a unui lider prin rolul său oficial și autoritatea sa. Cealaltă figură centrală este Antigona. Ea nu deține nici o poziție oficială, dar îi reprezintă pe acei lideri sociali și religioși care de-a lungul istoriei i-au mobilizat pe ceilalți prin angajamentul lor profund și personal față de valori morale fundamentale.

Celălalt motiv pentru care piesa este relevantă este unul surprinzător și sinistru: climatul de violență care învăluie întreaga acțiune. Și, după cum vom vedea, acesta este un obstacol mult mai serios în calea reflecției decât prea multe e-mailuri, o agendă supraîncărcată sau zile de lucru de douăsprezece ore în birouri cu aer condiționat. *Antigona* este ultima piesă dintr-o sângeroasă trilogie despre Oedip și familia sa. Antigona, fata lui Oedip, s-a întors acasă, la Teba, după moartea tatălui său. Cei doi frați ai săi, Polinice și Eteocle, tocmai s-au omorât unul pe altul. Dar dintre cei doi, numai Eteocle va beneficia de o înmormântare oficială, pentru că Polinice furase tronul de la tatăl său, plecase într-un regat vecin și revenise cu o armată, declanșând un război civil. Războiul s-a terminat, iar noul conducător al Tebei este Creon. Acesta l-a declarat pe Polinice trădător și a dat ordin ca trupul lui să „rămână neîngropat, ca să fie mâncat de câini și vulturi, spre groaza tuturor"[1]. Pedeapsa anunțată de Creon pentru cei care îi vor încălca ordinul este lapidarea.

Antigona îi încălcă ordinul și încearcă să-și îngroape fratele. Consideră că are această datorie față de zei și familie. Creon o condamnă la moarte și este închisă într-o peșteră, dar ea se sinucide. Când vestea ajunge la Hemon, fiul lui Creon, care era logodit cu Antigona, acesta merge la peșteră și se sinucide la rândul său.

Această poveste, cu toată pasiunea și violența sa, pare un instrument puțin plauzibil pentru înțelegerea procesului de reflecție, dar Sofocle a scris-o exact în acest scop. Pentru a ne da seama de ce a făcut asta, este important să ne imaginăm cum era să vezi o piesă ca *Antigona* în Atena antică. Atunci când mergem la teatru, ne așteptăm să avem parte de o seară în care ne simțim bine. Cumpărăm un bilet, ne așezăm pe scaun alături de niște străini și privim o reprezentație într-o sală întunecată. În afara unor clasici de felul lui Shakespeare sau *Moartea unui comis-voiajor*, de obicei vedem piesa pentru prima oară. Pentru vechii atenieni însă, o tragedie era un ritual civic și religios, și la reprezentație participau majoritatea cetățenilor, împreună cu liderii lor politici. Dramaturgii se numărau printre filosofii și învățătorii morali ai cetății. Operele lor era jucate la lumina zilei, într-un amfiteatru, astfel încât cetățenii să-și poată vedea cu ușurință unii altora reacțiile.

Toți cei care veneau să vadă *Antigona* știau deja povestea, cam la fel cum cei care merg la biserică știu deja pe de rost multe din pasajele biblice pe care le aud în timpul slujbei. Ce îi interesa era interpretarea poetică pe care o dădea dramaturgul poveștilor clasice. Aceste interpretări dădeau naștere la întrebări profunde privitoare la moralitatea individuală, viața în cadrul comunității și religie. O piesă bună era un exercițiu de reflecție individuală și colectivă. O piesă excelentă, precum *Antigona*, căreia i-a fost acordată cea mai prestigioasă distincție a Atenei, era o experiență emoțională și intelectuală intensă și un eveniment politic și religios de însemnătate. Putea să schimbe felul în care cetățenii și liderii își înțelegeau și își trăiau viața.[2]

Valorile folosite ca o seceră

Pe unul dintre planuri, *Antigona* este confruntarea tragică dintre doi lideri puternici, cu două filosofii de leadership diferite. Principiul fundamental al Antigonei este familia; al lui Creon este patria. Amândoi sunt ferm angajați în ceea ce cred. Dar pe un plan mai profund, între cei doi lideri există o asemănare nefastă: amândoi sunt devotați fără rezerve unei singure valori morale, iar acest lucru duce la tragedie.

Dintre cei doi, Antigona este cea către care se îndreaptă compasiunea noastră: frații săi au murit, familia i-a fost blestemată, iar ea este profund credincioasă unui principiu religios, fiind gata chiar să moară pentru el. La începutul piesei, Antigona se înfurie pe sora ei, Ismena, căreia îi este teamă să încalce edictul lui Creon, și îi spune:

Fă dar ce vrei! Că eu tot mi-l îngrop. Mi-i drag
Să mor cu sufletu-mpăcat... Oi hodini
Cu cel ce-mi fost-a drag, cui dragă-i fui și eu.
Și sfântă vina-mi va fi fost! Că morților
Mai lungă vreme fi-vom dragi ca celor vii:
O veșnicie-oi sta-n pământ! Ci tu, de vrei,
Și-n râs poți lua aceste rânduieli zeiești![3]

Curând după aceea, Antigona este descoperită presărând pământ peste trupul fratelui ei — felul ei simplu de a respecta ritualurile funerare ale credinței sale și de a încerca să aducă liniștea peste sufletul fratelui său. Soldații o aduc pe Antigona în fața lui Creon. Acesta o întreabă dacă știa de ordinul său, iar ea răspunde că da, adăugând: „N-am considerat că edictele tale sunt îndeajuns de puternice încât să anuleze legile eterne ale zeilor și ale cerului, tu fiind numai un om"[4].

După ce Creon o condamnă la moarte, Antigona înțelege pe deplin care îi e soarta și se lamentează astfel: „Niciodată mireasă, niciodată mamă, fără prieteni, condamnată de vie la

moarte solitară"[5]. Dar în ciuda durerii sale, Antigona rămâne neclintită în convingerea că a făcut bine să-și urmeze conștiința, îndatoririle religioase și devotamentul față de fratele său.

Creon este o persoană mai puțin simpatică — furios, imperativ și rigid —, dar pe măsură ce îl ascultăm ne dăm seama că s-ar putea să aibă dreptate. Creon a devenit regele Tebei imediat după un război civil plin de cruzime. Când o țară este atacată din afară, locuitorii ei se adună și se unesc, dar un război civil aduce dezbinare între vecini și familii. Bătăliile pot lua sfârșit, dar se întâmplă adesea ca ura și setea de răzbunare să prolifereze, făcând ca pacea să fie fragilă. Războiul civil din Teba fusese groaznic din cale-afară. La începutul poveștii, corul — reprezentat în piesele clasice ale grecilor de un grup de actori care comentează acțiunea — îi descriu pe Polinice și armata sa drept o pasăre de pradă hămesită: „Pe pragul celor șapte porți, într-un cerc de sânge, săbiile sale ne înconjuraseră, fălcile sale erau căscate înspre noi"[6].

În calitate de lider, responsabilitatea principală a lui Creon este restaurarea ordinii. Când îl vedem pentru prima oară, el se adresează cetățenilor Tebei. Le mulțumește zeilor pentru că au adus liniștea, le laudă devotamentul față de conducătorii din trecut și condamnă pe toți cei care își pun prietenii mai presus de patrie. Apoi își proclamă principiile călăuzitoare:

> *M-audă Zeus, ce știe tot!...*
> *Eu de-aș vedea*
> *Primejdia pândind pe-ai mei supuși, nicicum*
> *N-aș pune gurii mele frâu și n-aș avea*
> *Prieten pe un om ce țării-mi un vrăjmaș*
> *I-ar fi, căci știu că-n izbăvirea țării doar*
> *Pe-a noastră-o vom găsi.*[7]

Creon este un patriot. El consideră în chip cât se poate de firesc că țara ar putea fi încă în pericol — din partea insurgenților care au pierdut războiul civil, a aliaților din afara Tebei,

din partea altora care ar putea încerca să profite de vulnerabilitatea sa. Prin urmare, face un jurământ solemn să pună siguranța țării mai presus de orice altceva și le cere concetățenilor săi să facă la fel.

Creon se comportă patriotic și pragmatic. Edictul său împotriva îngropării lui Polinice are menirea de a trimite două mesaje cât se poate de clare. Unul este că el, Creon, este acum conducătorul Tebei și are de gând să reacționeze dur la orice încercare de insurgență. Celălalt este că se sprijină pe niște principii morale și religioase neclintite. Polinice, spune el, „a revenit din exil ca să pârjolească și să distrugă pământul strămoșilor săi și zeii strămoșilor săi, să bea sângele alor săi și să-i facă robii lui"[8].

La prima vedere, Antigona și Creon sunt cum nu se poate mai diferiți unul de altul, însă, în realitate, au amândoi aceeași abordare periculoasă față de leadership. Amândoi adoptă o valoare umană unică — religia pentru Antigona și datoria față de cetate pentru Creon — și o distorsionează. Amândoi fac asta în același fel: adoptând acea valoare unică și folosind-o ca pe o seceră cu care culcă la pământ toate celelalte considerații. Și amândoi permit acestei valori unice să le domine nu numai gândirea, ci și personalitatea.

Antigona de-abia își poate controla emoțiile, ia edictul lui Creon ca pe un afront personal și îi flutură ostentativ în față dezacordul ei. În plus, Antigona pare nerăbdătoare să se înfrunte cu Creon. Când Ismena îi spune că nu va sufla o vorbă despre planurile ei de a-l îngropa pe Polinice, Antigona îi răspunde: „Dă de știre lumii întregi"[9]. Comportamentul lui Creon este la rândul lui foarte asemănător cu al Antigonei. Retorica sa este inflamată — spune că Polinice venise să bea sângele alor săi — și este încă stăpânit de furiile războiului. Uneori, Creon vorbește despre Dumnezeu, patriotism și îndatoririle elevate ale unui conducător; alteori, pare un războinic mânios și un învingător trufaș. În plus, se prea poate ca edictul său aspru să fi încălcat îndatoririle religioase față

de morți, riscând să reaprindă mânia partizanilor lui Polinice și să stârnească din nou războiul.

Atât Antigona, cât și Creon sunt versiuni extreme ale unui fenomen foarte frecvent întâlnit (prea frecvent, s-ar putea spune): liderul care se transformă într-o mașină de luat decizii și își îndreaptă întreaga atenție către un singur obiectiv, cum ar fi câștigarea alegerilor, creșterea prețurilor unor acțiuni sau protejarea reputației unei biserici. Este o strategie extrem de riscantă. Ea îi poate duce pe lideri în situația de a ignora o întreagă serie de factori care ar trebui să-i influențeze și să-i protejeze de greșeli serioase. Antigona și Creon au nevoie amândoi de evenimente groaznice care să-i scoată din fixația lor și să le trezească umanitatea adânc reprimată: Antigona trebuie să ajungă pe pragul morții, iar Creon trebuie să audă de sinuciderea propriului fiu.

Pericolele angajării

Este normal să-i criticăm pe Creon și Antigona pentru gândirea lor unidimensională, dar puțini dintre cei discutați în capitolele anterioare se deplasează cu ușurință de la o perspectivă la alta. În ciuda eforturilor pline de iubire ale Lindei și în ciuda tiradelor furioase ale lui Biff Loman, Willy se agață de o înțelegere unică și distorsionată asupra propriei persoane. Okonkwo este aproape tot timpul sigur că știe ce e bine și ce e rău. Iar Tony Lowder cel de după comiterea infracțiunii nu acordă nici o atenție argumentelor familiei și prietenilor, dându-i înainte cu planul său de a-și curăța sufletul și a se lupta cu mafia.

Liderii știu de obicei că nu trebuie să se repeadă înainte fără să analizeze o situație în întreaga sa complexitate, dar Sofocle ne arată cât de ușor este să faci această greșeală. Creon le spune concetățenilor săi: „Am fost tot timpul de părere, și sunt în continuare, că regele ale cărui buze rămân încleștate de frică, care nu vrea să ceară sfaturi, este condamnat"[10]. Creon exprimă acest principiu cum nu se poate mai clar, însă îl încalcă aproape imediat. Iar vulnerabilitățile sale sunt și ale noastre. În timp ce îl ascultăm pe Creon cum îi denunță pe rebelii plini de ferocitate și se angajează în slujba oamenilor din Teba, îi împărtășim revolta și idealurile. În mod asemănător, când Antigona invocă iubirea pentru familie și respectul pentru zei, sufletul nostru e alături de ea. E rezonabil să-i critici pe acești oameni, dar nu și să-i expediezi, minimizându-i. Dar de ce, la fel ca atâția lideri din jurul nostru, cei doi s-au năpustit înainte fără să înțeleagă pe deplin situația în care se găseau?

Răspunsul este că o parte din impulsurile și instinctele esențiale pentru un lider ascund în ele și anumite pericole deloc neglijabile. Dat fiind că leadership-ul este adesea o luptă dură și îndelungată cu forțe care opun rezistență, el necesită hotărâre, dăruire, putere și multă voință. Realizările lui Monroe Stahr — crearea și conducerea unui studio cinematografic mare și complicat, plin de sute de personalități creatoare și aflate în potențial conflict — necesită o concentrare și un efort de o intensitate aproape supraomenească. Dacă te oprești și te apuci să examinezi complexitatea situației, riști să pierzi energia și dăruirea care sunt de regulă esențiale pentru succes.

Ne putem da seama cât este de dificil pentru un lider să-și încetinească motoarele interioare privind la lucrurile care îl forțează în cele din urmă să facă acest lucru. Două dintre personajele despre care am discutat, Jerry și căpitanul de vas, sunt lideri tineri, în curs de afirmare. Amândoi își privesc responsabilitățile în termeni foarte personali. Jerry îi este devotat Vestei Lotte Battle, iar căpitanul, lui Leggatt. Amândoi își urmează aceste angajamente până aproape de epuizarea fizică și pierderea minților. Abia când sunt pe punctul de a se prăbuși apasă în fine frânele și evită cu puțin dezastrul.

Confruntarea dintre Antigona și Creon ne lasă cu câteva întrebări foarte incitante, iar carnajul la care duce ne arată cât sunt de imperative aceste întrebări. Cine avea dreptate, Antigona sau

Creon? Cine ar fi trebuit să facă un pas înapoi? De ce n-a fost capabil nici unul dintre ei să vadă tragedia pe care o provoca? Acestea sunt toate întrebări importante și din ele ar fi putut ieși o dramă foarte bună. Dar *Antigona* este o tragedie, una excepțională. Rămâne de milenii întregi pe placul spectatorilor pentru că Sofocle a făcut mai mult decât să pună câteva întrebări fundamentale despre conflictele dintre lideri și angajamentele lor. El ne arată în plus o serie de alte voci și perspective care le oferă liderilor modalități valoroase de a reflecta înainte să acționeze, evitând astfel soarta lui Creon și a Antigonei.

Probleme de caracter

Persoanele din piesă care ne arată aceste alternative *nu* se găsesc în poziții de leadership. Felul în care abordează aceștia reflecția le impune liderilor să se angajeze într-o sarcină foarte dificilă: aceea de a examina și chiar de a rezista unora dintre cele mai puternice instincte și angajamente vitale. Cu alte cuvinte, provocarea cea mai mare căreia trebuie să-i facă față Creon nu este nici Antigona, nici rebelii ascunși în Teba, ci propriul caracter. Iar provocarea cea mare a Antigonei se află în sine, nu în edictul lui Creon. Deși toate instinctele lor le spun că au dreptate și că trebuie să acționeze, de fapt, se înșală amândoi și au nevoie să înțeleagă acest lucru.

Sunt capabil să alternez perspectivele?

Primul exemplu de reflecție judicioasă provine dintr-o sursă neașteptată, un biet soldat care îi spune lui Creon că cineva a îndeplinit ritualurile funerare pentru Polinice. La prima vedere, soldatul pare cuprins de frică:

Stăpâne, n-am să-ți spun ca sufletu-mi trăsei,
Ori fui prea iute de picior să viu...

Mă mai oprii... mă mai gândii... mai iar făcui popas,
Și-ades făcut-am drum întors...
Din când în când și inima-mi șoptea: „Sărmane, ce-ăi zori
atât? —
Că de-ăi ajunge, fi-vei pedepsit!"
Sau: „Iar oprești? vai ție! Creon de-o afla
Din gura altora ce-a fost, ce-o să pățești!"
...Că din nădejdea mea nu m-oi clinti,
Că doar ce-ți fost-a scris, în viață-i pătimi![11]

Ezitarea soldatului îl înfurie pe Creon, care cere să i se dea raportul. Ceea ce aude îl înfurie și mai tare — se dovedește că edictul său a fost încălcat imediat ce fusese dat — și îl întreabă pe soldat cine a făcut asta. Când acesta spune că nu știe, Creon îl acuză de minciună.

În acest moment intervine în discuție și corul, care spune: „O, Doamne, mă tem — m-am temut de la bun început — că aceasta s-ar putea dovedi o faptă a zeilor"[12]. Creon interpretează vorbele ca un nou act de nesupunere și îi numește pe cei din cor bătrâni neghiobi; apoi îl amenință pe soldat că va fi torturat și executat chiar el dacă nu găsește făptașul. Soldatul pleacă, spunându-și că a avut mare noroc să mai fie încă viu după vestea rea pe care a adus-o.

Această scurtă scenă este numai în aparență simplă. Pare să ducă mai departe campania lui Creon pentru siguranță și ordine. Dar în cele câteva cuvinte ale sale, soldatul ne oferă prima indicație a ceea ce consideră Sofocle a fi o reflecție judicioasă. Examinați cu atenție ce spune soldatul. Știe cât este de periculos să-i aduci vești proaste lui Creon, dar frica nu-l paralizează. Se oprește, se gândește și face un lucru pe care nici Creon, nici Antigona nu sunt în stare să-l facă: se gândește când la o variantă, când la cealaltă, acum grăbindu-se către Creon, acum oprindu-se în loc. Cântărind cele două variante, soldatul face ceva ce Creon și Antigona

nu fac. Aceștia vorbesc amândoi cu forță și convingere, dar nici unul dintre ei nu dă semne de îndoială și nu ia în calcul alte puncte de vedere. Când Ismena o imploră pe Antigona să se oprească pentru a reflecta, aceasta din urmă o atacă violent. Când coreuții sugerează, într-o singură propoziție concisă, că poate zeii au fost cei care au împrăștiat pământ peste trupul lui Polinice, Creon le ignoră mesajul și îi insultă.

Mai mult, soldatul dă dovadă de modestie, în timp ce Antigona și Creon își arată orgoliul care, în cele din urmă, îi va distruge. Soldatul știe cât este de vulnerabil, în fața lui Creon, în fața unor evenimente întâmplătoare cum sunt enigmaticele ritualuri funerare de care a beneficiat Polinice și, în general, în fața voinței zeilor. Spre deosebire de el, Antigona crede că știe exact ce vor zeii, deși sora sa și Creon, care au aceeași credință ca și ea, își interpretează îndatoririle religioase foarte diferit. Convingerile sale constau într-un unic adevăr dominant, la fel ca ale lui Creon.

Cetățenii Tebei, exprimându-se prin intermediul corului, au, de asemenea, o altă viziune asupra lumii decât Antigona și Creon. Curând după plecarea soldatului, corul are o intervenție mai lungă. La fel ca în cazul soldatului, gândirea corului oscilează între mai multe variante, dar într-o manieră mult mai profundă și mai plină de forță, căutând punctul de vedere cel mai corect pentru înțelegerea conflictului dintre Creon și Antigona.

Cuvintele coreuților sunt numite „Odă Omului". Corul începe prin a lăuda toate realizările de până atunci ale omului, spunând: „Multe minuni sunt pe lume și cea mai mare dintre ele este omul... El este stăpânul Pământului fără de vârstă... Este domnul tuturor creaturilor cu viață... Nimic nu-i e cu neputință"[13]. Aici, corul descrie mentalitatea lui Creon și a Antigonei. Aceștia sunt mândri, încrezători și puternici. Fiecare dintre ei afirmă valori umane importante și încearcă să cucerească sufletul celorlalți. Această laudă a voinței și îndrăznelii umane se oprește abrupt în următorul pasaj, în care corul spune: „Subtilitatea sa învinge soarta, cucerește toate pericolele. Pentru toate relele a găsit remediu, afară doar de moarte"[14].

Ultimele patru cuvinte ar fi trebuit să-i atragă atenția lui Creon. Sunt o reamintire brutală a faptului că moartea a pus capăt cu puțină vreme în urmă vieților multor oameni curajoși, încrezători și mândri — oameni asemenea lui. Corul îi cere lui Creon să facă un pas înapoi, să se oprească și să reflecteze la soarta predecesorilor săi, să vadă dacă nu cumva repetă sinistrul lor ciclu al orgoliului și mândriei. Corul se referă apoi la un personaj nenumit, care „cu nesăbuință avansează în greșeală, mândru și solitar, până la capătul vieții. La ușa mea nu-l voi primi și nu-l voi numi prietenul meu"[15]. Corul îi cere lu Creon să-și cerceteze propriile motivații și să vadă dacă ceea ce-i determină acțiunile este într-adevăr patriotismul sau nu e cumva vorba de mândrie. Îi mai cere și să privească la concetățenii săi, să le examineze reacțiile și să vadă dacă nu cumva s-a însingurat și s-a separat periculos de comunitatea sa și valorile ei.

În numai câteva cuvinte, corul trece la un pean* în cinstea încrederii și a isprăvilor eroice, reprezentând felul în care se percepe Creon pe sine, fragilitatea vieții omenești, ciclul sorții, pericolele mândriei și izolării. Corul nu spune despre nici una dintre acestea că ar fi perspectiva cea mai bună. Nu face decât să le schițeze, invitându-l pe Creon să se cerceteze pe sine și opțiunile sale din mai multe perspective diferite. Mai târziu, corul continuă pe același ton, cerându-i lui Creon să nu se limiteze la o singură perspectivă asupra situației. Este o metodă de autoreflecție foarte eficace, dar Creon refuză să o folosească până când e deja prea târziu.

* Pean, tip de poem eroic din antichitatea elină. (*N. r.*)

Sunt reflecțiile mele suficient de „încâlcite"?

Poate un lider să evite cu totul capcana în care au căzut Creon și Antigona? Răspunsul lui Sofocle este în același timp pesimist și optimist. Nu ne oferă nici o soluție garantată, pentru că liderii nu pot scăpa de propria umanitate supusă greșelii. Dar Sofocle crede și că există modalități de micșorare a riscului de apariție a erorilor și a tragediei, iar acestea sunt prezentate mai târziu în cadrul piesei.

Când Antigona își aude pentru prima dată condamnarea la moarte, își acceptă soarta și îi spune lui Creon să nu-i amâne pedeapsa. Are loc o scurtă altercație, Ismena se oferă să moară împreună cu sora sa, însă Antigona refuză. Apoi corul spune că moartea Antigonei pare sigură, iar Creon răspunde: „Cu-adevărat sigură. Nu mai așteptăm"[16]. Când Antigona apare iarăși în scenă, este deja un alt om. Orgoliul și sfidarea i-au dispărut. Când o vede, corul spune: „Când însumi văd astăzi ce ochii-mi văzură, nu-mi pot opri nici șiroiul de lacrimi"[17], iar Antigona răspunde:

Priviți-mă, voi cetățeni din țara-mi străbună! Eu calea ne-ntoarsă
Străbate-voi astăzi și cea de pe urmă
A soarelui rază vedea-voi.
Ca Hades, ce-n veci îi adoarme pe oameni,
Spre țărmu-Acheronului, iată,
De vie mă duce, dar parte n-avut-am
De-a nunții cunună și-n pragul
Culcușului cântec de nuntă nu-mi fuse
Priveghiul! Și astăzi nuntirea-mi
Cu râu-Acheron eu pe veci săvârși-voi...[18]

Deși este în continuare neclintită în convingeri, Antigona își dă acum seama foarte bine ce urmează să i se întâmple. Înainte vorbea cu ușurință și plină de încredere despre moarte, pentru că sfârșitul era încă ceva abstract. Acum este îndurerată după ce are să piardă și pentru prima dată face ceva ce aduce a reflecție. Trece dincolo de principiul unic al datoriei față de zei și interacționează cu întreaga complexitate a situației în care se găsește. În ultimele replici schimbate cu corul, își aduce aminte de părinții ei și de blestemul care apasă asupra familiei sale; vorbește și despre străvechiul mit al fiicei lui Tantal, care a pierit de o moarte deplorabilă. Când corul spune că soarta sa e rezultatul propriei voințe, Antigona încuviințează tacit, fără să se înfurie.

Ea a ajuns în sfârșit să reflecteze la propria situație în modalitatea recomandată de Sofocle. Versiunea de reflecție a soldatului este una simplă și elementară. El oscilează între două opțiuni — să meargă imediat la Creon sau să mai aștepte. Spre deosebire de el, gândurile și sentimentele Antigonei parcurg o gamă largă de considerații importante. Fiecare dintre acestea are o influență directă asupra fatalei sale decizii de a se opune edictului lui Creon. Dacă ar fi făcut acest lucru mai din timp, tragedia ar fi putut fi evitată. Același lucru este adevărat și în privința lui Creon. Dar, spre deosebire de Antigona, acesta nu se abate de la angajamentele sale inflexibile și de la gândirea unilaterală decât după ce un bătrân preot și proroc pe nume Tiresias îl avertizează cu asprime că nenorocirea este iminentă și până când nu află că Antigona și fiul său Hemon sunt morți.

Pentru Sofocle, a delibera bine este un proces încâlcit, care se deplasează înainte și înapoi, trecând în zigzag printre sentimente, gânduri, fapte și analize. Este discursiv, mai degrabă decât liniar. Nu uită trecutul, dar privește și în viitor, grație unei imaginații vii, pentru a întrevedea posibilele consecințe. Un bun proces deliberativ ține cont de îndatoririle clare ale subiectului, ca și de responsabilitățile sale interpretabile. Cântărește și evaluează principiile morale înainte de a le aplica, și apoi le evaluează încă o dată după ce au fost aplicate. Iar reflecția serioasă nu se agață de un unic principiu măreț — cum

ar fi datoria față de țară sau față de zei și familie —, lăsându-l să întunece orice alte considerații.

Cel mai bun exemplu al unei astfel de abordări nu este gândirea binară a soldatului și nici măcar ultimele gânduri ale Antigonei: este întreaga piesă pe care ne-o desfășoară în fața ochilor Sofocle. El vrea ca noi, la fel ca publicul său din vechime, să privim, să simțim, să gândim și să fim atrași în diverse direcții, în diversele momente ale dramei. Pe măsură ce ne gândim dacă Creon sau Antigona are dreptate sau dacă noi înșine am fi procedat altfel, suntem în postura de a analiza o colecție voluminoasă și dezordonată de probleme, înalte principii morale, presiuni și nesiguranțe, precedente istorice, intuiții poetice, speranțele și temerile unui mare număr de persoane dăruite unor cauze și constrângeri practice. Pentru a delibera judicios, trebuie să pornim prin a accepta toate acestea, îmbrățișând complexitatea și varietatea situației și reacționând la ele în egală măsură cu inima și cu capul.

Rolul jucat de emoții în reflecția judicioasă este unul complicat. Dacă sunt prea puternice, pot face reflecția imposibilă — exact ceea ce li se întâmplă Antigonei și lui Creon. Dar un vid emoțional este la fel de periculos. În câteva rânduri pe parcursul piesei, replicile date de Creon Antigonei, lui Hemon, lui Tiresias și corului sunt pur intelectuale. Comentariile sale sunt inteligente, însă doar atât. Tacticile sale retorice duc la scurte ciondăneli, nu la înțelegere sau înțelepciune. Abia când Creon și Antigona sunt sfâșiați lăuntric în mai multe direcții, mental, ca și emoțional, avem în sfârșit sentimentul despre ei că se implică cu-adevărat în problemele cu care se confruntă.

Repet, cel care reușește să aplice corect principiile de bază este soldatul. Îi este teamă să se ducă imediat la Creon și se teme în același timp să amâne. Dar sentimentele sale puternice și contradictorii nu sunt un semn de lașitate. Dimpotrivă, ele îl ajută să înțeleagă foarte bine miza situației și îl împing să ia în serios alegerea pe care trebuie s-o facă. În mod asemănător, Antigona nu ia în serios toate aspectele situației sale

până când nu e cuprinsă de angoasă la gândul că viața și visurile sale vor lua în curând sfârșit.

Sofocle sugerează insistent că, pentru oamenii obișnuiți, dar mai ales pentru lideri, reflecția judicioasă seamănă cu a te așeza în mijlocul unei plase de păianjen, urmărind cu atenție maximă ce se întâmplă pe multiple direcții. Această abordare nu garantează găsirea răspunsului corect: nu putem trece dincolo de condiția noastră precară și nu putem depăși toate forțele din jurul nostru. Dar Sofocle sugerează că un lider are mult mai multe șanse de a lua o decizie bună după o perioadă prelungită de deliberare aparent încâlcită, în care s-a confruntat cu toate aspectele situației respective.

Reușesc să încurajez dialogul real?

Este normal să ne gândim că reflecția judicioasă este, în fond, un fel de dialog care se petrece în sufletul și mintea unei singure persoane. Cu alte cuvinte, oamenii se uită la ce se petrece în jurul lor, parcurg în toate direcțiile o serie de considerații, sunt atenți la ce le spun instinctele și sentimentele și apoi iau o hotărâre. Din punctul de vedere al lui Sofocle, această imagine este exactă, dar periculos de incompletă, în special pentru lideri. Reflecția judicioasă, sugerează Sofocle, nu este un exercițiu individual, ci unul fundamental colectiv.

Auzim adesea despre singurătatea de la vârf, dar această singurătate poate avea două accepțiuni. Prima este că un lider poartă povara responsabilității finale. La sfârșitul zilei, după discuții și analize, un lider angajează organizația sa într-o direcție sau în alta. Aceste decizii afectează slujbe, cariere și câștigul investitorilor; impactul lor se propagă asupra familiilor și întregii comunități. Un bun lider, indiferent cât de încrezător și competent este, știe cât de mare este miza, atât pentru sine, cât și pentru ceilalți, atunci când ia decizii importante, și este singur atunci când hotărăște încotro o vor lua lucrurile.

Dar la Creon vedem un alt fel de singurătate. Izolarea acestuia este autoimpusă. Ar fi putut cere și părerea altora înainte de a da edictul, însă nu a făcut-o. Le spune concetățenilor săi cât este de important pentru un lider să ceară sfatul celorlalți, după care trădează el însuși acest principiu. Aristotel definea omul drept un animal social, dar Creon își repudiază acest aspect fundamental al umanității lui și trădează principiile pe care societatea sa pune cel mai mare preț.

Soarta lui Creon este departe de a fi inevitabilă. Este înconjurat de oameni care încearcă să-i modifice gândirea, făcând apel la sentimentele sale, la simțul său istoric, la speranțele și visurile sale, la devotamentul față de familie și comunitate. Îi vorbesc cu toții ca unui om, nu ca unui lider așezat pe tron, dar el îi respinge pe toți. După cum am văzut, Antigona își argumentează poziția față de îndatoririle familiale și religioase într-o manieră directă și apăsată. Dat fiind că apelul acesta eșuează, corul recurge la o altă abordare. De-a lungul piesei, corul acționează foarte subtil, oferindu-i lui Creon nici mai multă, nici mai puțină îndrumare decât e acesta dispus să accepte. Când este furios, corul este respectuos. Când Creon pare să ezite, încearcă să-i facă sugestii discrete. Când se întâmplă ceva care l-ar putea influența pe Creon, ca, de pildă, apariția lui Tiresias, îi atrage atenția asupra faptului.

Fiul lui Creon, Hemon, i se adresează tatălui său ca un fiu devotat, spunându-i că oamenii din Teba se opun cu toții executării Antigonei. Tiresias îi vorbește lui Creon ca preot și ca profet înspăimântat de semnele tulburătoare pe care le vede. Până și spaima soldatului este un mesaj pentru Creon — îi arată că se folosește de frică și forță brută pentru a conduce. Toate aceste realități sunt sub ochii lui Creon, dar el refuză să le privească.

Tragedia lui Creon ridică două întrebări dificile pentru lideri. Una dintre ele este înfricoșătoare: aș putea să cad și eu pradă izolării și înstrăinării de sine? Sofocle voia ca publicul său, printre care se numărau conducătorii Atenei, să vadă că răspunsul este da. Creon este, la urma urmei, un lider bun, bine intenționat și capabil. Cealaltă întrebare pentru lideri este una practică: cum pot evita greșeala lui Creon, care abandonează dialogul deschis, omenesc, cu ceilalți și devine o mașină de luat decizii?

Din fericire, piesa lui Sofocle poate fi citită ca un foarte pătrunzător răspuns psihologic la cea de-a doua întrebare. Acest „răspuns" este însă unul aparte, constând de fapt într-o serie de alte întrebări. Fiecare dintre acestea le cere liderilor să se autoexamineze, cu atenție și cu sinceritate, căutând în ei simptomele bolii lui Creon. Aceste întrebări ne arată multiplele maniere în care un lider își poate submina propriile eforturi prin suprimarea dialogului cu oamenii pricepuți și bine intenționați din jurul său.

SIMT CE SIMȚEA ȘI CREON? O parte din sentimentele lui Creon îl fac să fie mult mai expus eșecului și pot servi drept semnale de avertizare pentru toți liderii. Creon simte cu tărie că este singurul care vede adevărul, că traversează o situație de criză și că trebuie să ia măsuri imediat. Se simte prins într-o luptă între bine și rău și intuiește că este pus la încercare, ca lider și ca om. Percepe orice dezacord ca pe un atac personal. Toate aceste percepții și sentimente îi expun pe lideri riscului unor evoluții dezastruoase.

Felul în care vede Creon situația în care se află îl face foarte predispus să ignore sau să suprime părerile tuturor celor din jur. Pentru el este vorba întotdeauna de alb și negru, bine și rău, mai degrabă decât o problemă de fapte, evaluări și puncte de vedere, în care este rezonabil ca oamenii să aibă percepții diferite. Poate că are dreptate în privința unora din fațetele situației, dar nu despre asta e vorba. Pericolul căruia i se expune vine din faptul că se percepe pe sine ca un agent al adevărului solitar și asediat din toate părțile, iar această percepție îl împiedică să asculte, să reflecteze și să acționeze cu înțelepciune.

AU EVOLUAT PUȚIN ANALIZA ȘI JUDECATA MEA? Liderii excepționali au darul de a vedea în miezul lucurilor. Înțeleg ce se întâmplă, știu ce trebuie făcut și pot comunica altora esența situației clar și convingător. Dar o poziție concisă și convingătoare în privința unei probleme dificile ar trebui să fie o concluzie la care se ajunge cu greu. Pentru Creon, aceasta este, din nefericire, punctul de plecare, nu concluzia.

Când îl întâlnim pentru prima dată pe conducătorul Tebei, războiul civil tocmai a luat sfârșit și nimeni nu a apucat să reflecteze pe îndelete la restabilirea ordinii. Cu toate acestea, Creon are o listă cu câteva elemente esențiale care, după părerea lui, definesc problema cu care se confruntă Teba. Și mai are și o gamă foarte limitată de sentimente: avânt patriotic și ură față de dușmanii din trecut și din prezent. În situații complicate, în special în situațiile cu care un lider nu s-a mai confruntat până atunci, a te limita la un număr redus de fapte și sentimente este un punct de plecare periculos.

Dacă s-ar fi oprit pentru a reflecta, Creon ar fi observat poate că faptele sale se bazau pe o premisă foarte îndoielnică — aceea că reacția corectă la situația fără precedent prin care trecea Teba îi răsărise în minte complet conturată, fără să mai fie nimic de îmbunătățit prin dialog și deliberări împreună cu ceilalți. Hemon încearcă să-și prevină tatăl în această privință printr-un apel simplu, dar plin de forță:

Să nu cumva să crezi că numai tu-nțelept
Vorbești! Pe cei cari cred că nimeni nu-i isteț
Ori înțelept ca ei și cu al vorbirii dar,
De-i scociori mai adânc, îi vezi că-s goi-goluți.
Oricât de iscusit ăi fi, rușine nu-i
Să mai înveți! Nu-i bine-a fi-ncăpățânat.
Pe țărmul apelor ce s-au umflat de ploi
Și vijelii, copacii cari s-or mlădia
Nici crengile nu-și pierd, dar cei cari s-o propti
Țepoși, ei fi-vor smulși cu rădăcini cu tot.[19]

Aceste cuvinte exprimă un aspect esențial a ceea ce înseamnă pentru Sofocle reflecție înțeleaptă și leadership de calitate. Imaginea centrală este aceea a vieții ca un torent — puternic, periculos și impredictibil. Acest torent le impune oamenilor nevoia de flexibilitate și pedepsește spiritele găunoase și sufletele goale care nu pot reacționa flexibil la întreaga complexitate umană a situațiilor. Creon are deja o poziție fermă înainte să știe cu ce se confruntă și refuză să și-o schimbe, deși este sfătuit de atâtea ori să o facă. Pedeapsa lui, sugerează Sofocle, nu trebuie pusă pe seama ghinionului sau a rezistenței celorlalți, ci este provocată de forța elementară a vieții care îi zdrobește pe cei semeți și îi cruță pe cei flexibili, modești, pe cei care știu să cedeze.

SUNT CAPABIL SĂ ASCULT VOCILE PRUDENȚEI? Printre numeroșii oameni pe care îi ignoră Creon sunt unii care îl sfătuiesc să fie prudent. Acestea sunt vocile pe care le aude cel mai puțin Creon, pentru că leadership-ul său e clădit pe înaltul principiu al loialității față de țară. Creon este dezgustat de ideile Antigonei, dar cel puțin ia act de ele; la un moment dat, intră chiar într-o dispută cu ea. Schimbul de replici este scurt și formal — Creon nu percepe cu adevărat esența morală și emoțională a convingerilor ei —, dar Antigona îi reține atenția pentru că, la fel ca el, vorbește de principii înalte.

Însă argumentele la care Creon este cel mai puțin sensibil vorbesc de prudență, precauție și grijă. Soldatul este excesiv de prudent, iar Creon crede despre el că e laș. Când Hemon îi spune tatălui său că cetățenii Tebei sunt uniți împotriva deciziei sale, Creon îi minimalizează spusele, zicând că Hemon încearcă să-și salveze logodnica. Tiresias îl povățuiește și el să fie prudent, spunându-i că a văzut păsări luptându-se cu sălbăticie și țipând într-o limbă necunoscută și că interpretează manifestarea drept un avertisment serios în privința alegerilor sale. Creon îl expediază și pe venerabilul

profet, afirmând chiar că Tiresias a inventat aceste semne pentru a-și întări reputația.

Refuzul lui Creon de a asculta îl tulbură atât de mult pe Tiresias, încât se întreabă: „Ah, mai există oare înțelepciune pe lume?" Creon refuză în continuare să acorde atenție celor spuse de Tiresias și-i spune acestuia: „De ce, ce vrei să spui cu vorba ta răutăcioasă?", la care Tiresias răspunde imediat: „Ce-i mai de preț decât prudența cea fără de preț?"[20] Cel mai înțelept și mai respectat om din comunitate alege să se exprime foarte tranșant. Într-un moment crucial pentru Creon și pentru Teba, se referă la un lucru ca fiind fără de preț. Nu se referă la principii înalte, nici măcar la religie, ci la prudență — cu alte cuvinte, la grijă, chibzuință și preocuparea pentru o serie întreagă de considerații practice. De obicei, acestea nu pot fi reduse la un singur principiu dominând mintea unui singur individ.

Desigur, un lider are nevoie și de alte virtuți, iar Tiresias știe foarte bine asta. Dar laudă prudența pentru că este o virtute pe care liderii o trec ușor cu vederea, în special în momentele de presiune și pericol. Prudența aduce a compromis, slăbiciune și ezitare. Pare să submineze devotamentul față de principii și scopuri înalte. Dar Tiresias a văzut deja de prea multe ori cum torentul evenimentelor i-a zdrobit pe liderii semeți, devotați principiilor înalte și uitând de realitățile omenești complexe din jurul lor.

Iubire sau pasiune?

Pentru Sofocle, dialogul este mult mai mult decât simplul obicei de a asculta atent. Fundamentul său este respectul și grija profundă față de celălalt. Sofocle numește această atitudine iubire, pe care o diferențiază net de sentimentele înrudite ale pasiunii și dorinței. Acestea din urmă pot semăna cu iubirea, dar în fapt sunt contrafaceri periculoase, care subminează dialogul adevărat. În viziunea lui Sofocle, iubirea implică devotament și grijă pentru ceilalți. Prin urmare, îi ajută pe lideri să privească în jurul lor și să înțeleagă gândurile și sentimentele celorlalți. Pasiunea, în schimb, privește către sine. Caută satisfacerea unor nevoi imperioase și de aceea acoperă și nu lasă să se vadă ce spun sau simt ceilalți. Iubirea și pasiunea se aseamănă în anumite privințe — ambele implică sentimente puternice —, însă felurile în care îi influențează pe lideri sunt foarte diferite.

Vedem cum arată iubirea în cazul Antigonei, căreia îi pasă din inimă de frații săi și de Ismena, sora ei. Urmarea este că atacurile dure ale Antigonei împotriva Ismenei nu le împiedică până la urmă pe cele două femei să se înțeleagă. Ultimele cuvinte pe care și le spun sunt sfâșietor de triste, dar fără urmă de furie sau reproș.

Spre deosebire de ele, Creon nu aude practic nimic din ce-i spune Hemon, deși fiul său se străduiește din greu să-și arate iubirea și devotamentul față de tatăl său. Creon este sclavul propriei maniere de a vedea și acționa, care se dovedește mai importantă decât iubirea pentru fiul său. Ultimele cuvinte pe care le schimbă sunt cum nu se poate mai aspre. Creon le spune soldaților săi să o aducă pe „diavolița" Antigona, pentru ca logodnicul său s-o poată vedea murind. Drept răspuns, Hemon pleacă, spunându-i tatălui său că n-o să-l mai vadă niciodată.

Corul urmărește această scenă teribilă, așteaptă să plece Creon și apoi introduce o notă de speranță, întrebând: „Ce oare e pe măsura Iubirii? Ce bătălii nu poate câștiga, ce putere nu poate înfrânge?" Dar apoi corul se întoarce brusc către evenimentele tragice la care este martor și deplânge puterea distructivă a pasiunii, numind-o „gheara nebuniei" și forță care îi duce pe oamenii buni, precum Creon, în „labirinturi de păcat și durere"[21].

Prin intermediul lui Creon, Sofocle ne indică semnele care arată când a pus stăpânire pasiunea pe un lider. Am văzut deja unul dintre acestea: Creon percepe orice dezacord ca pe un afront sau chiar atac personal și reacționează ca atare — în

termeni personali —, cu alte cuvinte, argumentele au la bază furia, mai degrabă decât logica. Un alt semn sunt reacțiile iritate, stridente în fața părerilor diferite sau sugestiilor celorlalți. Un altul este limbajul inflamat și agresiv. Ar mai fi apoi întreruperea discuțiilor și a încercărilor de afirmare a unor opinii diferite prin invocarea rangului și a autorității; spre exemplu, atunci când Creon nu vrea să-l asculte pe Hemon, întreabă retoric: „Am ajuns eu, la vârsta mea, să iau lecții de la unul de vârsta lui?”[22] Dar poate cel mai clar semn este disprețul suveran și ignorarea sfaturilor apropiaților care îi vorbesc liderului cu iubire și îngrijorare. Dacă nu sunt în stare să priceapă ce are de făcut un lider, n-au decât să se retragă în izolare, expuși pericolului.

Privesc cu teamă către zei?

De-a lungul întregii piese, corul oferă un exemplu clar de reflecție judicioasă. Ține cont de toate aspectele situației și totuși, spre deosebire de Creon și Antigona, nu este angajat de la bun început în favoarea unei singure perspective dominante. Parcurge în toate direcțiile o gamă largă de factori pe care Creon ar fi trebuit să-i ia și el în calcul, dar nu a făcut-o. Corul încearcă să dialogheze atât cu Creon, cât și cu Antigona, să le înțeleagă punctele de vedere și în același timp să le deschidă mai larg ochii. Dar corul nu reflectează la nesfârșit. Deliberează, intră în dialog, iar apoi ajunge la o concluzie — aceea că Creon s-a înșelat grav și trebuie să acționeze imediat. Îndată ce Creon pare gata să audă această concluzie, corul o formulează clar și cu putere.

Chiar la sfârșitul piesei corul spune însă ceva ce pare să submineze exemplarul său efort de a delibera cu chibzuință și de a acționa responsabil. Acestea sunt cuvintele sale finale:

Înțelepciunea-i mare har...!
Și cel cui dată-i va fi fost, va fi aflat
Și taina fericirii ... Dar ... acei
Ce-or înfrunta trufaș pe zei, cândva
Plăti-vor greu! Și-atunci or învăța
Că-nțelepciunea-i' har zeiesc...
Dar, vai! Atunci și bătrânețea i-a ajuns!...[23]

Sugestia clară pare să fie că până și cele mai mari eforturi de a trăi bine și a lua decizii bune sunt întreprinderi slabe, chiar periculoase. Ni se spune că zeii veghează totul și nu trebuie să credem că îi putem înțelege sau influența. Atitudinea cea mai înțeleaptă este teama față de zei*. Dar dacă așa stau lucrurile, dacă niște forțe mai puternice ca noi și invizibile ne pot răsturna ca pe niște popice, atunci la ce bun să ne mai străduim să deliberăm, să acționăm, să conducem?

Din fericire, pasivitatea și fatalismul nu reprezintă punctul de vedere final al lui Sofocle, iar acest pasaj de fapt nu recomandă așa ceva. Ce face Sofocle este să ne ofere o ultimă perspectivă asupra deliberării judicioase. El încearcă să ne comunice importanța evadării din închisoarea circumstanțelor imediate, încercând să găsim perspective mai largi asupra deciziilor dificile. Și ne sugerează să facem ceea ce face și corul: să căutăm perspective profunde și stimulative. Nimeni altcineva din piesă nu mai face acest lucru. Ismena, Hemon și Tiresias încearcă cu toții să-i modifice modul de gândire lui Creon, atrăgându-i atenția asupra altor aspecte ale situației imediate. Este un lucru vital, deoarece Creon trece nepăsător și triumfal peste considerații foarte importante, dar oamenii care sunt în dezacord cu el sunt pradă și ei clipei.

Spre deosebire de aceștia, corul încearcă să treacă dincolo de „aici și acum". Modalitatea tradițională de a descrie această abordare este de a spune că lucrurile sunt văzute *sub specie aeternitatis*, din perspectiva veșniciei. Sintagma nu poate fi luată literal — doar o ființă divină poate avea această

* Eng. *awe* — o combinație de teamă, frică, admirație și uimire. (*N. t.*)

perspectivă. Dar ea conține recomandarea de a face un efort susținut pentru a ne lărgi orizontul și de a plasa evenimentele și deciziile într-un context mai cuprinzător și mai profund.

Când corul ne spune să fim temători față de zei, el sugerează că reflecția judicioasă implică un accentuat simț al modestiei și umilității. Creon presupune de la bun început că înțelege în întregime situația cu care se confruntă și că vede clar calea cea bună. Nu ia în calcul nici un moment posibilitatea că s-ar putea înșela grav. Când îi vede pe soldat, pe fiul său, pe Tiresias și corul examinând situația din alte perspective, îi condamnă ca fiind lași sau corupți, crezând că propria viziune asupra evenimentelor este intangibilă. Creon crede că ceilalți dau înapoi de frică, dar corul sugerează că, de fapt, tocmai Creon este cel care ar trebui să se dea puțin înapoi–înaintea complexității problemei cu care se confruntă și a punctelor de vedere diferite din comunitatea sa.

Teama față de zei poate fi și un avertisment împotriva nenorocirii, o încurajare a rugăciunii și a pietății și o reamintire a faptului că există domenii și mistere care depășesc înțelegerea omenească. Corul spune că aceasta este „cea dintâi lege", sugerând că universul are legi naturale, că natura acestora este morală și că ele trebuie respectate. Pentru alți oameni, în alte împrejurări, sintagma „teamă față de zei" ar putea sugera alt fel de îndrumare, însă scopul ultim al corului este trezirea imaginației etice. Corul vrea ca liderul comunității să caute înțelesuri mai largi și mai profunde în ceea ce par a fi niște probleme urgente, de natură practică.

Corul indică, de asemenea, posibile modalități de a realiza acest lucru. El invocă istoria, poveștile din vechime, tradițiile religioase și principiile morale de bază. Am discutat deja două dintre acestea — „Odă Omului" și pasajul frapant despre iubire și pasiune. Dar detaliile nu contează nici pe departe la fel de mult ca abordarea de bază pe care o oferă corul în privința reflecției. Reflecția judicioasă înseamnă să privești o situație într-o oglindă ceva mai aparte. O oglindă obișnuită ne dă o copie a realității, dar abordarea despre care vorbim se aseamănă cu privitul într-un bazin adânc. Paradoxal, vedem lucrurile mai clar, deși imaginea pare mai puțin clară. Făcând efortul de a proiecta o situație pe diverse fundaluri, un lider poate întrevedea câte ceva din înțelepciunea de care are atâta nevoie.

Această abordare a procesului de reflecție nu este un exercițiu prin care se încearcă găsirea unei apoftegme venerabile, aplicarea ei la o situație concretă și aflarea astfel a gândurilor sau acțiunilor corecte în acea situație. Nici unul dintre elementele ținând de istorie, religie, poezie sau etică pe care le invocă discursul corului nu are implicații clare sau imediate. Dar ele pot să îl ajute pe un lider să facă un pas în afara percepției nemijlocite a situației, cel puțin pentru câteva clipe, și să facă efortul de a reflecta la ea dintr-o serie de perspective mai profunde și mai dificile. Înțelepciunea nu constă în platitudini stenice sau „gânduri ale zilei" luate dintr-un calendar cu citate mobilizatoare. Înțelepciunea este — ne sugerează Sofocle — rezultatul efortului de a te opri din acțiune și a încerca să vezi presiunile imediate și problemele urgente într-un context mai larg al vieții, istoriei și responsabilității.

Leadership, orbire și reflecție

Pentru un lider, tema orbirii este probabil aspectul cel mai puternic și mai tulburător al poveștii lui Creon și a Antigonei. Liderii, ne sugerează Sofocle, riscă să cadă pradă unei orbiri pe care și-o produc singuri și este mult mai rea decât handicapul fizic care îl împiedică pe Tiresias să vadă lumina zilei. Tiresias reușește să înțeleagă ce se întâmplă în jurul său; ochii lui Creon sunt sănătoși, dar mintea și spiritul său îl trădează. El ia situații pline de complexitate și le face o radiografie, lăsând însă la o parte o multitudine de aspecte esențiale. Orice nu se potrivește cu șablonul criteriului său unic este împins

la o parte și la fel se întâmplă cu oricine are întrebări sau rețineri privitoare la deciziile sale. Până la urmă, felul în care abordează Creon leadership-ul este unul îngust, mecanic și, prin urmare, subuman. Spre deosebire de el, corul se străduiește să înțeleagă problema înmormântării lui Polinice într-o manieră cât se poate de omenească.

Sofocle sugerează că gândurile și sentimentele unor buni lideri trebuie să fie la fel de complexe și bogate din punct de vedere uman ca și situațiile în care se află. În cele din urmă se dovedește, desigur, că liderii buni au talentul simplității. Ei sunt capabili să distileze — prin intermediul cuvintelor și faptelor care comunică simplu și cu putere — esența unor situații complexe. Dar simplitatea convingătoare nu poate fi atinsă fără a te confrunta pe față cu complexitatea.

Iar acest lucru necesită inevitabil timp. Riscă să producă întârzieri și poate deveni o scuză pentru ezitări și inacțiune. Dar Sofocle sugerează că liderii sunt astfel expuși unui risc mai mare, cu consecințe mai grave: acela de a se angaja într-o anumită direcție și de a acționa prematur sau pripit, cum fac Creon și Antigona. Ei cred că știu ce e mai bine, evită dialogul real cu ceilalți și cu sine și se reped înainte către dezastru.

9 | Evaluarea Caracterului

PROBLEMELE DE CARACTER și poveștile din fiecare capitol oferă modalități de a privi în sine — mai clar, mai cinstit, mai pătrunzător — și de a învăța din încercări și provocări. Dar cum poate privitul în sine să-i ajute pe oameni să se întoarcă înspre exterior și să conducă mai eficient?

Cunoașterea de sine care vine din confruntarea cu problemele de caracter îi poate ajuta pe lideri și pe liderii în devenire în două moduri. Mai întâi, aceasta le permite să își evalueze mai corect propriul caracter și leadership. În particular, ei își pot da seama dacă nu s-au îndepărtat cumva de la drumul corect și dacă au încrederea, hotărârea și intensitatea de care are nevoie un lider. În al doilea rând, cunoașterea de sine este ajutor într-o manieră paradoxală: liderii care se cunosc îi pot cântări mai bine pe oamenii conduși de ei.

Autoevaluarea

Această carte a examinat îndeaproape viețile a peste zece oameni. Pentru unii, lucrurile iau o întorsătură neplăcută, însă nici unul dintre ei — cu excepția lui Tony Lowder — nu-și propune să-și dea peste cap viața. Okonkwo vrea să apere tradițiile comunității sale împotriva unei grave amenințări. Creon încearcă să pună capăt unui sângeros război civil. Willy Loman vrea să fiu un bun părinte, un comis-voiajor excepțional și un întreprinzător îndrăzneț. Monroe Stahr își distruge sănătatea din devotament față de organizația pe care o conduce.

Mai mult, dacă privesc în urmă, nici unul dintre acești oameni, inclusiv Tony Lowder, nu ar putea identifica o eroare decisivă. Testele de caracter cărora nu reușesc ei să le facă față se produc treptat, aproape imperceptibil, de-a lungul unor perioade extinse. E nevoie de decenii întregi pentru ca Tony să ajungă plin de succes, însă lipsit de suflet, ca Willy să-și înceapă incursiunile în tărâmul amăgirii și ca Okonkwo să se instaleze confortabil în eroare și să-și îndepărteze prietenii, familia și comunitatea. O parte dintre acești oameni se rătăcesc la fel ca un călător umblând printr-un oraș vechi, în care străzile urmează traseul unor bătrâne poteci pentru animale, cursuri de apă sau fortificații. Avansând de pe o stradă pe alta, micile greșeli de parcurs se adună și formează o mare eroare de orientare. În alte cazuri, comportamente ocazionale devin cu timpul adevărate obiceiuri. Ziua de lucru a lui Stahr devine tot mai lungă, Willy alunecă de la hiperbolele folosite pentru a-și uimi copiii la amăgire și autoamăgire, iar rolurile sociale ale lui Tony ajung treptat să-i acapareze viața, în ciuda voinței sale.

A rămâne pe drumul cel bun

Răspunsurile la problemele de caracter nu oferă nici o garanție, dar întrebările din spatele lor pot reduce riscul ca un lider să se rătăcească. Aceste probleme și întrebări funcționează, în parte, ajutându-i pe oameni să revină la esențial și să înțeleagă ce e cu adevărat important pentru ei. În situațiile cele mai fericite, ele funcționează ca niște agenți corozivi, curățând straturile succesive de zgură și scoțând la iveală metalul curat.

Spre exemplu, înzestrările lui Monroe Stahr i-ar fi putut deschide ușa succesului în nenumărate profesii, însă el a aflat care e lucrul de care îi pasă și a găsit o activitate care părea să se confunde cu destinul său. Vesta l-a învățat pe Jerry să pună preț și să aibă grijă de „partea sa slabă", evitând să calce pe cadavre pentru a obține succesul. Thomas Morus a învățat din greutățile prin care a trecut și prin reflecție îndelungată că angajamentul său fundamental mergea în direcția propriei credințe. În toate aceste cazuri, cunoașterea de sine i-a ajutat pe lideri să-și clădească viețile și carierele pe o fundație solidă. Ei au putut astfel să-și respecte angajamentele în perioadele dificile, pentru că aceste angajamente reflectau motivațiile lor cele mai profunde.

Problemele de caracter îi ajută, de asemenea, pe lideri să rămână pe drumul cel bun și într-o altă manieră, care ar putea surprinde: îi încurajează pe oamenii aflați în poziții de responsabilitate să-și abordeze reflecțiile personale într-o manieră impersonală. Acest lucru este important mai ales din motivul că o introspecție greșit realizată îi poate lăsa pe oameni captivi în propriile universuri. În rarele ocazii când reflectează, Okonkwo nu face decât să-și consolideze convingerile inițiale. Creon și Antigona fac același lucru. La cincizeci și nouă de ani, Jerry a ajuns într-un impas pentru că vrea ca reflecțiile sale să-i aline sentimentul de vină, mai degrabă decât să-l ajute să înțeleagă cum să-și trăiască următoarea fază din viață.

Termenul filosofic care desemnează varianta extremă a acestui pericol este „solipsism". Este vorba de convingerea că propriul sine este singura realitate, iar liderii, în special cei de succes, sunt adesea seduși de această convingere. O veche anecdotă relatează despre un tânăr care și-a început cariera în New York și mergea în fiecare zi cu metroul la muncă. În timp a avansat în carieră, așa că s-a mutat în afara orașului și mergea la serviciu cu trenul. În cele din urmă a ajuns CEO și era dus în oraș de șoferul personal. Cu alte cuvinte, succesul său a dus la o izolare tot mai mare de semeni, de veștile rele și de comparațiile incomode cu ceilalți.

Acest tipar comportamental este foarte frecvent, atât în viață, cât și în literatură. Într-un verdict extraordinar, judecătorul-șef al Tribunalului Comercial din Delaware a scris despre

Michael Eisner, fostul CEO al companiei Walt Disney, că „se întronase ca monarh omnipotent și infailibil al unui Regat Magic personal"[1]. Dar solipsismul nu se limitează la CEO cu veleități imperiale sau la conducători de felul lui Creon; Willy, un simplu agent de vânzări, trăiește la rândul lui în propria lume imaginară, plină de tristețe.

Oamenii care nu se compară cu ceilalți nu pot să se evalueze cu-adevărat. Dar care comparații sunt relevante? Cele exterioare, bazate pe bogăție, putere sau statut sunt cel mai ușor de făcut. Acestea pleacă de la o singură dimensiune a vieții, o transformă într-o mărime cuantificabilă și apoi compară performanțele tuturor. Miliardarii stau mai bine decât cei a căror avere se măsoară în sute de milioane, care la rândul lor sunt deasupra celor care abia au adunat câteva zeci de milioane.

Standardele exterioare sunt adesea dobândite în prima parte a vieții, ceea ce face că e foarte greu să le opui rezistență, chiar atunci când consecințele negative sunt clare. Un manager mi-a povestit la un moment dat că severul său tată nu-l lăuda niciodată pentru nota 9, spunându-i doar: „Poți mai mult de-atât". Acest om simțea că toată viața sa fusese dominată de ceea ce numea „așteptarea unui rezultat superior". Mi-a spus că aceasta era „cea mai nocivă așteptare pe care o am de la mine însumi. Mi-a dominat toate celelalte așteptări și motivații. M-a condus la decizii unilaterale și i-am simțit adesea consecințele emoționale, spirituale și intelectuale dureroase".

Concurența neîncetată îi face pe toți oamenii, chiar pe cei mai talentați și mai de succes, să gonească înainte până își pierd mințile. Scriitorul Gore Vidal spunea la un moment dat, poate ironic, că de fiecare dată când un alt scriitor avea o cronică bună simțea că moare o părticică din el. Există întotdeauna, undeva, cineva care să aibă mai mult decât tine. Ar putea părea că un câștigător al Premiului Nobel a ajuns pe culmile profesiei sale, dar și acesta s-ar putea compara cu Marie Curie, Linus Pauling, John Bardeen sau Frederick Sanger, care au câștigat premiul de două ori.

Prin comparații exterioare noi nu facem decât să constatăm cine a ajuns primul la linia de sosire. Spre deosebire de acestea, problemele și întrebările legate de caracter ne îndreaptă atenția către linia de start. Acolo putem găsi alți oameni asemănători nouă, fiecare cu înzestrările, angajamentele, greșelile și preocupările sale. Fiecare avansează pe un drum personal în viață, nu pe un culoar al unei piste de alergări, iar caracterul tuturor va fi pus la încercare în diverse feluri. Ne putem convinge de acest lucru privind la diversitatea remarcabilă a personalităților care apar într-un număr foarte mic de povestiri: Okonkwo, Linda Loman, Creon, Vesta Lotte Battle sau Monroe Stahr. Ne putem convinge și privind pur și simplu la oamenii din jurul nostru. Prin urmare, pare o neghiobie să compari oamenii după un singur criteriu. Marele filosof german Friedrich Nietzsche a exprimat această idee printr-o întrebare celebră: „Aceasta este calea mea, unde este a ta? Așa le-am răspuns celor care mă întrebau care e calea. Căci calea nu există!"[2]

În același timp, facem cu toții parte din umanitate. Fiecare poate ridica problemele și întrebările legate de caracter în privința sa și în privința celorlalți. Putem observa și învăța de la ceilalți — așa cum învață Jerry de la Vesta, în ciuda tuturor diferențelor care-i despart —, fără să încercăm să-i depășim, să avem rezultate mai bune decât ale lor. Acest lucru este implicit în felul în care sunt formulate toate întrebările din această carte. Prima dintre ele se referă la un bun vis pentru viață și muncă, nu la cele mai bune visuri. A doua se referă la un cod moral solid, nu la cel mai bun cod moral. Ideea fundamentală este să privim la ceilalți în căutare de lecții, cunoaștere și semne de avertizare, nu pentru a vedea cine reușește să se apropie primul de cine știe ce obiectiv. Dintre toate lucrurile care dau valoare vieții, foarte puține sunt cele care să poată fi cuantificate și ierarhizate.

Menținerea obiectivului și a motivației

Problemele și întrebările legate de caracter pot, de asemenea, să îi ajute pe oameni să-și dea seama dacă leadership-ul lor este caracterizat de un simț clar al direcției, hotărârii și de un sentiment de energie și vitalitate. Acest lucru este deosebit de important pentru că aproape toți cei din jurul unui lider sunt extrem de sensibili la stările sale mentale și emoționale. După cum mi-a spus odată un director, cei conduși au o relație „discretă, apropiată, continuă, observațională" cu conducătorii. Joseph Conrad, cu experiența sa de ani pe mare, a înțeles pe deplin acest lucru. Amintiți-vă ce se întâmplă cu căpitanul cel tânăr. Sosirea lui Leggatt îl destabilizează, iar mintea sa este împărțită între îndatoririle sale de căpitan și relația cu pasagerul neștiut. Urmarea este că echipajul devine circumspect și temător.

Dar ceea ce ne arată Conrad în continuare este foarte instructiv. Căpitanul privește în sine — petrece câteva zile dificile luptându-se cu sine și cu înțelegerea situației — și, până la urmă, își dă seama că sinele lui rupt în două îi distruge munca și viața. După care se întoarce către exterior: după câțiva pași dificili în direcția corectă, făcuți cu răbdare, își asumă în sfârșit responsabilitatea pentru sine și pentru vasul său. Scapă de pasagerul neștiut, atât din punct de vedere emoțional, cât și la propriu, e cuprins de un val de încredere și putere și simte că de-acum își poate conduce echipajul cu hotărâre și forță. La rândul său, echipajul simte acest lucru și este recunoscător și ușurat să constate că are un lider care este stăpânul propriilor reacții.

După cum indică foarte clar Conrad, tânărul lider abia a trecut unul din primele teste ale caracterului din cariera sa de căpitan. Vor urma inevitabil alte teste, iar o parte din aceste noi provocări îl vor arunca într-o stare de nesiguranță, încercând să găsească răspunsuri și să-și regăsească forța. Când se va întâmpla acest lucru, îi va fi cu siguranță de folos să aibă aceeași abordare: să privească înăuntrul său, să reflecteze, să se evalueze și apoi să se întoarcă spre exterior și să acționeze.

Unele dintre personajele despre care am discutat nu fac niciodată acest lucru. De fapt, două dintre ele nu își rezolvă niciodată problema pasagerilor neștiuți. Willy nu reușește să scape de umbra enigmaticului său frate, Ben, a cărui aură de aventură și bogăție îi subminează lui Willy propria percepție despre sine. Pasagerul neștiut al lui Okonkwo este imaginea tatălui său slab și neputincios. Urmarea este că viața pe care o duce Okonkwo nu este nici a sa, nici a tatălui său. Și nici Creon, nici Antigona nu sunt dispuși să privească înăuntrul lor și să se confrunte realmente cu problemele etice și practice care le pun la încercare comunitatea.

Este, desigur, ușor să critici aceste personaje fictive, ca și pe acei oameni reali care nu reușesc să parcurgă ciclul privirii introspective urmate de evaluări sincere și uneori dureroase despre sine și de o întoarcere în afară pentru a se angaja în acțiune. Dar nu ar trebui să fim prea aspri. Privirea introspectivă necesită timp și este un lucru contraintuitiv pentru oamenii de acțiune. În plus, oamenilor s-ar putea să nu le placă ce vor vedea, cum este cazul cu Tony Lowder. Iar întoarcerea privirii către sine poate fi pur și simplu un lucru foarte dificil.

Jerry învață acest lucru când e încă tânăr. Face eforturi foarte mari în relația cu Vesta și pentru asumarea responsabilităților legate de ea. Aceste eforturi îl lasă vulnerabil și slăbit, atât mental, cât și fizic. Trec ani buni până reușește să găsească o modalitate de a trăi și de a avansa profesional, care să reconcilieze exemplul tulburător al Vestei cu propria viață și cu propriile nevoi. Apoi, când se apropie de șaizeci de ani, Jerry reia acest ciclu datorită pensionării și problemelor sale de sănătate. Vesta rămâne tulburătorul său însoțitor pe măsură ce petrece din ce în ce mai mult timp reflectând la viața și valorile sale. Dar povestea se termină înainte ca Jerry să mai apuce să se întoarcă înspre exterior și să facă pașii efectivi pentru a păși în următoarea fază a vieții sale. Acesta va fi următorul test de caracter important la care va fi supus.

Puterea care vine din confruntarea deschisă cu testele de caracter nu este o chestiune de voință, rezistență sau de forță. Dacă ar fi așa, Okonkwo ar fi fost un lider exemplar. Însă puterea care contează are forma încrederii calme. Un lider dobândește așa ceva făcând față provocărilor dificile și apoi învățând ceva — despre sine și despre leadership — din aceste provocări.

Trăsăturile lăuntrice ale unui lider sunt contagioase, atât cele bune, cât și cele rele. Acest lucru este adevărat chiar și pe scară mică: Jerry simțea calmul și stăpânirea de sine a Vestei când avea nouăsprezece ani și le simte în continuare, patruzeci de ani mai târziu. Integritatea lui Thomas Morus are o influență stenică asupra tuturor oamenilor din jur — până și asupra regelui, un om cu o forță, un talent și un ego extraordinare. Organizațiile mici sesizează rapid psihologia și emoțiile unui lider: îndată ce noul căpitan urcă la bord, marinarii cu experiență îi simt nesiguranța. Dar efectele se propagă treptat la nivelul comunităților și organizațiilor mari: toată lumea din Teba simte mânia lui Creon, în timp ce dăruirea și orientarea lui Monroe Stahr țin în viață un întreg studio cinematografic.

Un lider bun știe cine este. Ceilalți simt acest lucru și capătă astfel un sentiment de încredere și direcție. Iar când liderii privesc în sine și se simt tulburați, problemele ținând de caracter devin importante în alt mod. Poate că au făcut tot ce se putea face, poate că au făcut același lucru prea mult timp sau poate că nu s-au potrivit niciodată cu postul lor. Nu rezultă de aici că se confruntă cu un eșec, dar ce se poate spune e că au ajuns într-un punct al carierei lor în care problemele și întrebările legate de caracter pot fi deosebit de importante.

Judecând pe alții

Jean Riboud a fost prezentat în capitolul 8 drept un adept al disconfortului tactic, dar personajul este remarcabil și din alt punct de vedere[3]. Cu Riboud ca CEO, Schlumberger a înregistrat succese spectaculoase mulțumită savanților și inginerilor săi, care au elaborat tehnologii ultraavansate de detectare a rezervelor de țiței și mulțumită inginerilor de teren rezistenți și ingenioși, care au aplicat tehnologia pe platforme maritime, în deșerturile și în junglele din întreaga lume. Și cu toate acestea, compania era condusă de un om fără nici un fel de pregătire științifică, inginerească sau ținând de domeniul explorării petroliere. Riboud avea o pregătire de bancher și era foarte pasionat de artă și politică.

Ceea ce i-a permis lui Riboud să conducă compania Schlumberger a fost capacitatea sa ieșită din comun de a evalua caracterul oamenilor. La fel ca Marcel Schlumberger, fondatorul companiei și mentorul său, Riboud petrecea mult timp la ședințe nemișcat, fără să spună nimic, ascultând cu atenție maximă. El spunea că Marcel Schlumberger făcea același lucru „pentru a înțelege ce fel de oameni îi conduc compania". Iar în cursul acestor examinări atente a celorlalți, Riboud se folosea de experiența câștigată în câteva contexte personale remarcabile.

În cel de-Al Doilea Război Mondial, în timpul ocupației germane a Franței, Riboud a încercat împreună cu un prieten să se alăture mișcării franceze de rezistență din Africa de Nord, dar au fost amândoi prinși de către nemți și trimiși la Buchenwald. Acolo, Riboud a devenit un adevărat lider al prizonierilor. Cu alte cuvinte, la o vârstă când mulți tineri din ziua de astăzi participă la programe MBA, Jean Riboud își întărea spiritul de conducător și caracterul într-una din cele mai înspăimântoare situații din istoria modernă.

Să-i organizezi pe prizonieri nu era lucru ușor, în parte pentru că paznicii lagărului îi forțau sau îi ademeneau pe unii dintre aceștia să-i spioneze pe ceilalți. Lideri precum Riboud trebuiau să judece rapid și exact caracterul oamenilor pentru a-i depista pe spioni și a stabili care prizonieri pot fi de ajutor cauzei. Până la urmă, Riboud a ajuns să fie atent la un aspect critic al caracterului. A hotărât că nu avea nici o importanță

dacă prizonierii erau comuniști, socialiști, creștini sau evrei. Ce conta era capacitatea lor de a se dedica cu toată ființa unei cauze care trecea de simpla lor supraviețuire personală.

Mai târziu, Riboud avea să spună: „Am văzut cât de jos și cât de sus pot ajunge oamenii, mai jos și mai sus, mai malefici și mai buni decât mi-aș fi imaginat vreodată că pot fi". A aflat că „în prezența morții sunt unii care se luptă și alții care renunță, unii care reușesc să supraviețuiască și alții care nu reușesc". Până la urmă, ceea ce conta cel mai mult erau „convingerile și integritatea".

Riboud s-a folosit de aceste lecții pentru a-și conduce compania. A identificat acele trăsături de caracter care erau esențiale pentru afacerea sa și a muncit din greu să găsească oamenii înzestrați cu ele. Riboud voia „luptători", oameni hotărâți să aibă realizări desăvârșite. Prezența acestora era esențială pentru ca Schlumberger să-și realizeze întregul potențial, în special în condițiile în care tehnologia avansată de care dispunea și piața mondială avidă de petrol garantau deja venituri foarte ridicate.

Cu alte cuvinte, Riboud și-a dat seama că este foarte important ca abilitățile angajaților să fie adecvate nevoilor organizației. Însă el nu-i privea pe candidații la angajare și promovare ca pe niște rotițe care trebuiau să se potrivească perfect în cadrul mecanismului. Riboud voia să înțeleagă în egală măsură cine erau acești oameni și ce puteau ei să facă. Prin urmare, făcea eforturi foarte mari pentru a evalua caracterul oamenilor. El căuta „luptătorii" de care avea nevoie Schlumberger, însă toți liderii au nevoie de o modalitate adecvată de evaluare a caracterului oamenilor pe care îi angajează și îi promovează.

Întrebările din această carte oferă un ajutor valoros în această direcție. O abordare foarte des întâlnită pentru evaluarea oamenilor dintr-o organizație este concentrarea asupra performanței; de aici, omniprezenta întrebare: „Ce-ai făcut pentru mine în ultima vreme?" Spre deosebire de această abordare, întrebările legate de caracter sunt o modalitate prin care liderii pot privi mai în profunzime pentru a încerca să evalueze caracterul, forța motrice din spatele oricăror rezultate: care sunt visele și aspirațiile oamenilor pe care mă bazez? Cât de flexibil este codul lor moral? Sunt ei pregătiți să-și asume responsabilitatea? Sunt capabili să combine abil principiile și pragmatismul? Când se confruntă cu probleme dificile, le analizează luând în considerare perspective multiple înainte de a lua o decizie? Dacă un lider a căutat răspunsurile la aceste întrebări pentru sine, el va fi mai bine plasat să pună aceste întrebări și să răspundă la ele pentru ceilalți.

În această carte ne-am folosit de povești despre personaje fictive pentru a înțelege problemele și întrebările legate de caracter, însă poveștile nu se limitează la literatura de ficțiune. Poetul Lisel Mueller scria: „Povestea vieții noastre devine viața noastră"[4]. Dacă managerii vor să-i înțeleagă și să-i conducă pe oamenii din jurul lor, pot să le pună laolaltă poveștile, făcând ei înșiși ceea ce a încercat să facă această carte: observându-i îndeaproape, remarcând detaliile revelatoare, citind printre rânduri, punând munca în contextul mai larg al vieții, căutând lecțiile învățate din provocări dificile și reflectând la asemănările și deosebirile dintre răspunsurile celorlalți, la întrebările legate de caracter și cele proprii.

Bibliografie

Operele literare discutate în această carte nu sunt „capodopere literare" sau „marile cărți de afaceri". Au fost alese pentru lumina pe care o aruncau asupra problemelor de caracter cu care se confruntă oamenii aflați în poziții importante de responsabilitate în cadrul organizațiilor. În plus, am o oarecare suspiciune față de abordarea literaturii prin metoda „marilor cărți". Acum câțiva ani, de pildă, un mic volum intitulat *Rotten Reviews* prezenta câteva din primele cronici ale unor cărți considerate astăzi clasice. Astfel, *Anna Karenina* era considerată o „prostie sentimentală", iar un cronicar găsea în *Călătoriile lui Gulliver* dovada unei „minți bolnave și a unei inimi schimonosite"[1].

Cred că un test mai bun pentru ceea ce înseamnă cu-adevărat literatura serioasă constă în următoarele două probe, destul de dificile: anumite cărți au reținut atenția oamenilor timp de decenii sau secole — au trecut testul timpului. Altele trec testul lecturii și al relecturii datorită profunzimii și bogăției lor. Cititorii vin către aceste cărți având o varietate de interese și întrebări și capătă înțelegere și îndrumare în privința multor aspecte ale vieții. Filozoful Hilary Putnam a dat odată o definiție a cărții clasice de filosofie, spunând că, pe măsură ce tu devii mai inteligent, cartea devine și ea mai inteligentă o dată cu tine[2]. Într-o manieră asemănătoare, literatura serioasă merită să fie recitită.

Cărțile enumerate mai jos răspund acestor două criterii și ne dau posibilitatea să înțelegem multe dintre aspectele legate de leadership și caracter cu care se confruntă liderii de organizații.

Louis Auchincloss, *The Collected Short Stories of Louis Auchincloss*
În cea mai mare parte este vorba de poveștile unor oameni din elita socială și economică a New York-ului, scrise de cineva care și-a petrecut viața în acest mediu și a avut o dublă carieră, de avocat și scriitor prolific.

Louis Auchincloss, *The Rector of Justin*
Un fascinant portret al vieții și activității fondatorului unei școli pregătitoare din New England — o poveste despre spiritul de întreprinzător, idealism, abilitate și pragmatism.

Albert Camus, *Ciuma*
O poveste despre rezistența spiritului uman în fața ororii copleșitoare reprezentată de ciuma bubonică care devastează un oraș aflat în carantină din Algeria.

Raymond Chandler, *Somnul de Veci*
Un roman polițist american clasic, publicat pentru prima oară în 1939, care poate fi citit ca o poveste despre urmărirea excelenței profesionale și despre dilemele morale care decurg din loialitatea față de client.

Joseph Conrad, *Taifun*
O poveste despre curajul moral pe mare cu un erou improbabil — un căpitan de vas tăcut și discret.

Theodore Dreiser, *The Financier*
Ascensiunea și decăderea, urmată de o nouă ascensiune, a unui bancher din secolul nouăsprezece — în multe privințe un corespondent al lui Michael Milken.

F. Scott Fitzgerald, *Marele Gatsby*
Celebra poveste a lui Jay Gatsby, un om de afaceri de succes din ceea ce s-a numit „The Roaring Twenties" — nebunii ani '20 ai secolului trecut, și goana sa himerică după o viață bună.

Nathaniel Hawthorne, *Litera stacojie*
Povestea lui Hester Prynne, o femeie puritană, condamnată pentru adulter, a soţului şi a iubitului ei, acesta din urmă un cleric foarte admirat. În multe privinţe, unele dintre ele surprinzătoare, Prynne apare drept lider moral în această poveste.

Joseph Heller, *Something Happened*
O comedie neagră scrisă de autorul cărţii *Catch-22*, având ca temă succesul în lumea marilor companii şi povestea unui director care arde etapele şi alege să trăiască la suprafaţa lucrurilor.

William Dean Howells, *The Rise of Silas Lapham*
Pe un prim nivel este vorba de povestea unui fabricant de vopsele din Boston, care cunoaşte succesul şi a familiei sale în anii de după Războiul Civil din America, dar explorează şi chestiuni ţinând de clasă, bogăţie, ambiţie, succes şi eşec.

Barbara Kingsolver, *The Poisonwood Bible*
Povestea de leadership discret, dar eroic a unei mame care îşi duce copiii în Congo împreună cu soţul său, un misionar, şi apoi îl părăseşte atât pe el, cât şi Africa, şi îşi reclădeşte viaţa pe ruinele acestor decizii.

David Lodge, *Meserie!*
O carte serioasă şi amuzantă despre ce pot afla doi oameni din coliziunea lumilor lor foarte diferite. Unul dintre ei este un director de fabrică, cealaltă este profesoară de literatură, adeptă a deconstructivismului.

David Mamet, *Glengarry Glen Ross*
O piesă laureată a premiului Pulitzer despre concurenţa brutală din cadrul unui grup de agenţi imobiliari. Există şi o versiune cinematografică a acestei piese.

John Marquand, *Point of No Return*
Un bancher de investiţii plin de succes revine în oraşul său natal şi reflectează la alegerile care i-au influenţat viaţa.

Arthur Miller, *Toţi erau fiii mei*
O familie descoperă adevărul despre deciziile luate de un tată la locul de muncă şi consecinţele acestora.

Ayn Rand, *Atlas Shrugged*
O foarte lungă şi pe alocuri plictisitoare, însă plină de putere şi memorabilă afirmare a filosofiei individualismului şi pieţei libere.

William Shakespeare, *Macbeth*
O piesă despre ambiţie, confuzia valorilor şi puterea de seducţie a scurtăturilor către succes.

George Bernard Shaw, *Maiorul Barbara*
O piesă inteligentă, complexă şi surprinzătoare despre un fabricant de arme şi idealista sa fiică.

Lev Tolstoi, *Moartea lui Ivan Ilici*
Povestea sumbră a unui om ambiţios şi de succes care descoperă vidul în care s-a transformat viaţa sa.

Lev Tolstoi, *Război şi Pace*
O carte care merită citită şi recitită din multe motive, printre ele numărându-se portrele vii şi de neuitat ale oamenilor care schimbă lumea, atât pe marea scenă a istoriei, cât şi în modalităţi subtile, cotidiene.

John Updike, *Rabbit at Rest*
Utlimul volum din intens aclamata trilogie a lui Updike, care povestește atât viața lui Harry Angstrom, un om obișnuit din clasa mijlocie, cât și evoluția societății americane între deceniile șase și nouă ale secolului trecut.

Gore Vidal, *Lincoln*
O operă de ficțiune istorică, lungă și meșteșugit scrisă, care descrie nu numai președinția lui Lincoln, ci și gândurile și sentimentele acestuia, ca și ale celor cu care a trăit și a muncit.

Tom Wolfe, *Bonfire of the Vanities* și *A man in Full*
Două descrieri lungi, amuzante și adesea satirice ale vieții și lumii afacerilor din America. Prima dintre ele privește lumea prin intermediul experiențelor unui bancher de investiții din anii '80; cea de-a doua are ca personaj principal un antreprenor imobiliar din Atlanta din anii '90.

Mulțumiri

Originile acestei cărți și datoriile mele intelectuale față de colegi, prieteni și familie coboară în timp mulți ani. Acum mai bine de un deceniu, John McArthur, pe vremea aceea decan al Harvard Business School, l-a invitat pe profesorul Robert Coles să predea un curs de MBA la facultatea noastră. Era o mișcare îndrăzneață, pentru că profesorul Coles este psihiatru pediatric și un autor prolific, foarte interesat de literatură, prin urmare, pregătirea sa părea să nu aibă legătură cu programa de MBA. Însă Coles a acceptat oferta lui McArthur și a predat un curs la care lucra de ani de zile, în care, în loc de studii de caz, studenții aveau de citit opere literare. Am asistat la câteva din remarcabilele lui cursuri și ulterior mi-am elaborat propria versiune a cursului său, l-am predat timp de zece ani și în cele din urmă, l-am folosit ca fundament pentru această carte.

Le sunt foarte recunoscător lui John McArthur pentru curajul său intelectual și lui Robert Coles pentru că a inaugurat folosirea literaturii în pregătirea de specialitate. Am învățat, de asemenea, foarte multe de la trei foști colegi — Mary Gentile, Leigh Hafrey și Scotty McLennan —, care au elaborat și predat la rândul lor cursuri de MBA bazate pe literatură la Harvard Business School.

Eforturile noastre fac parte dintr-o preocupare importantă a facultății, aceea de a elabora cursuri inovatoare, cercetări și inițiative care să-i ajute pe studenți și manageri să devină lideri responsabili. Numeroșii absolvenți plini de generozitate ai facultății — în special, regretatul John Shad — au pus la dispoziție resursele care au făcut posibil acest efort. Le sunt foarte recunoscător decanilor John McArthur și Kim Clark pentru sprijinul consistent acordat preocupării pentru etică în cadrul facultății, ca și conducătorilor Departamentului de Cercetare pentru că mi-au pus la dispoziție timpul și resursele necesare scrierii acestei cărți.

Inițiativa etică din cadrul Harvard Business School a adunat laolaltă un corp profesoral remarcabil. Colaborarea cu acești colegi a constituit una din părțile cele mai bune ale carierei mele profesionale și am avut enorm de învățat de la ei. Le sunt în special recunoscător lui Rohit Deshpande, Bill George, Allen Grossman, Joshua Margolis, Nitin Nohria, Lynn Paine, Tom Piper, Hank Reiling, Mal Salter și Sandra Sucher. Sunt cu toții persoane serioase, dăruite muncii lor, cu o gândire practică și înțeleaptă — și ei au influențat această carte în nenumărate moduri, subtile, dar semnificative.

O parte dintre acești colegi au citit primele versiuni ale manuscrisului și mi-au făcut zeci de sugestii judicioase. Le sunt în special recunoscător lui Bill George, Joshua Margolis, Lynn Paine și Sandra Sucher pentru contribuțiile lor valoroase. Prietenul meu, Kenneth Winston, m-a ajutat să reflectez la o parte dintre aspectele cele mai dificile ale întreprinderii mele, la fel ca soția mea, Patricia O'Brien. Spre sfârșitul proiectului, trei dintre fiicele mele, Maria, Anna și Luisa mi-au făcut o serie de sugestii utile. În fine, editorul meu, Melinda Adams Merino, mi-a oferit idei, îndrumări și încurajări de nepreţuit în multe din momentele critice ale redactării.

Închei prin a spune că a fost o onoare pentru mine ca timp de două decenii să conduc și să particip la discuții de seminar pe teme de leadership, management, etică și responsabilitate cu o mulțime de studenți la MBA și directori. Am învățat de la ei la fel de mult — dacă nu cumva mai mult — decât au învățat ei de la mine, iar această carte le este dedicată.